الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلميهم

إعداد

نادیا تحسین حسن العش

إشراف

الدكتور عاطف يوسف مقابلة

قدمت هذه الرسالة استكمـــالاً لمتطلبـــات منح درجة الماجستير في التربية تخصص

الأصول والإدارة التربوية

كليـــة العلوم التربوية والنفسية

جامعـــة عمـــان العربيـــة

آب ، 2010

ب

التفويض

أنا السيدة ناديا تحسين العش أفوض جامعة عمان العربية بتزويد المكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص نسخاً من رسالتي عند طلبها.

الاسم : ناديا العش

التوقيع:

التاريخ: ١٨/ ٩/ ٢٠١٠

ج

قـــرار لجنة المناقشة

نوقشـــــت رسالة الماجستير للطالـــــبة: ناديا تحسين حسن العش بتاريخ: 10 / 8 /2010م

بعنوان :"الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلميهم "

وقد أجيزت بتاريخ: 18/ 9 /2010م.

أعضاء لجنة المناقشة			التوقيع
الدكتور	محمد العمايـــــرة	رئيساً	....
الدكتور	عاطف يوسف مقابلة	عضواً ومشرفاً	....
الدكتور	أحمد الكيـــــلاني	عضواً	....

شكر وتقدير

من دواعي الفخر و الإعتزاز ان أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلـــى أســـتاذي الفاضـــل الدكتور : عاطف يوسف مقابلة ، الذي أشرف على هذه الرسالة، ولم يبخل عليّ بعلمـــه ،وجهـــده، ووقته ، وملحوظاته الدقيقة، ولما بذل من جهد كبير في مساعدتي في إعداد هذه الرسالة، ولما قدمـــه من عون ، ومساعدة ، وتوجيهات سديدة طالت كل جزء من أجزاء الرسالة، وأسهمت فـــي إنجازهـــا بالشكل الصحيح ، والشكر والتقدير إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفـــضلهم بقبـــول مناقشة هذه الرسالة، ليسهموا في إنجازها بأفضل صورة.

الباحثة

ناديا العش

الإهداء

إلى روح .... والدي الغالي .....

إلى ينبوع الحب والحنان والدتي الحبيبة ...وإخوتي الأعزاء ......

إلى قرة عيني ورفيق دربي زوجي مروان الحبيب ......

إلى أبنائي ....فرح ...عامر...باسل ...أحمد ...

الذين تحملوا معي عناء المثابرة والسهر ....

إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي.

ناديا العش

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الملاحق

الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلميهم

إعداد
الطالبة: ناديا العش

إشراف
الدكتور عاطف مقابلة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلميهم ، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس العامة في محافظة العاصمة عمان، والبالغ عددهم (3651) معلماً ومعلمة ، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية وبنسبة (15%) من مجتمع الدراسة ، وقد بلغت (548) معلماً ومعلمة ، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير إستبانتين : الأولى للتعرف على الأنماط القيادية السائدة وفق نظرية الشبكة الإدارية، والأداة الثانية : لقياس مستوى ضغوط العمل ، ولتحليل بيانات الدراسة الحالية قامت الباحثة باستخدام المعالجات الاحصائية الآتية ، وبالاستناد إلى برنامج (SPSS): التكرارات والنسب المئوية ،المتوسطات الحسابية ، الانحراف المعياري ، اختبار التباين الأحادي ، واختبار شافييه.

أشارت نتائج الدراسة إلى مايلي :

- إن النمط القيادي السائد وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين في مدارس عمان هو نمط (قيادة الفريق) الذي يولي اهتماماً عالياً للإنتاج (التحصيل الدراسي) ، اهتماماً عالياً للعلاقات الانسانية.

- إن النمط القيادي الأقل تكراراً من وجهة نظر المعلمين هو نمط قيادة النادي الذي يركزعلى العلاقات الإنسانية ، ويهمل الإنتاج (التحصيل الدراسي) أي أنه لايوجد اهتمام بالعلاقات الإنسانية على حساب العمل .
- حصل مجال العلاقات الاجتماعية مع الطلبة وأولياء الأمور والزملاء على أعلى متوسط حسابي ، بينما حصل مجال المصادر المتعلقة بالفرد على أقل متوسط حسابي، وكانت النسب متقاربة جداً فيما يخص عبءالعمل ، و مجال العلاقة مع الإدارة وصراع الدور ،وجاء أخيراً مجال المصادر المتعلقة بالفرد ليحصل على أدنى متوسط
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين نمط السلوك القيادي لدى مديري المدارس العامة ومديراتها في الأردن وبين ضغوط العمل لدى معلميهم من وجهة نظرهم ، فقد تبين أن نمط قيادة الفريق قد حصل على مستويات أدنى لضغوط العمل عند معلميهم ، بينما كانت درجات ضغوط العمل أعلى في النمط التساهلي بالمقارنة مع الأنماط الأخرى .
- كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل بين الذكور والاناث وفي كافة المجالات ، وكانت الفروق لصالح الذكور ،وهذا يعني أن المعلمين يعانون ضغوطاً في العمل أكثر من المعلمات .

Leadership Styles for Principals of Public Secondary Schools in Jordan According to the Managerial Grid Theory and their Relationship to the Level of Teachers' Work - Related Stress

Prepared by:
Nadia Al-Ash

Supervisor:
Dr. Atef Makablah

Abstract

This study aimed to identify the leadership styles for principals of public secondary schools in Jordan according to the Managerial Grid Theory and their relationship to the level of teachers' work - related stress. The study population consisted of (3651) male and female teachers representing all public schools' teachers in the Capital governorate, Amman. The study sample was chosen in accordance with the stratified random sampling. It consisted of (548) male and female teachers representing (15%) of the study population. To achieve the objectives of the study, two questionnaires were designed. The first was designed to identify the prevalent leadership styles according to the Managerial Grid Theory while the second was designed to measure the level of work stress . In order to analyze the data collected, the researcher used (SPSS) program to conduct the following statistics: (Frequencies & percentages, the Arithmetic Means, Standard Deviations, One-way (ANOVA) and Sheffe test.

The findings of the study were as follows:

- The prevalent leadership style according to the Managerial Grid Theory, from the perspective of teachers in the schools of Amman, was the (Team

Leadership Style) which gives great attention to production (academic achievement) and human relationships.

- The least frequent style of leadership, from the perspective of teachers was the (Club leadership Style) which focuses on human relations and neglects production (academic achievement).
- The domain of social relationships with students, parents and colleagues received the highest mean while the domain of individual-related sources received the lowest mean. The percentages were very similar with regard to the domains of workload and the relationship with the management and role conflict. The domain of individual-related sources ranked last with the lowest mean.
- There were statistically significant differences ($\alpha \leq 0.05$) between the leadership styles among the principals of public schools in Jordan and the work– related stress in teachers from their perspective.
- The level of work– related stress in the concessional style was the highest compared with other styles.
- The findings indicated statistically significant differences in the work– related stress between males and females in all domains in favor of males. This means that male teachers suffer higher work – related stress than female teachers.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة

القيادة ظاهرة اجتماعية هامة ارتبطت بظهور الجماعات البشرية ، حيث ظهرت الحاجة إلى تنظيم تلك الجماعات بشكل غريزي ، لتؤدي وظائف اجتماعية ، وارتبط وجود القائد بقدرته على التأثير في تلك الجماعات من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى إليها الجماعة ، ونظراً لأهمية القيادة وتأثيرها على الجماعة ، كان لابد من التعرف على الأنماط القيادية التي يسلكها القائد لتحقيق أفضل النتائج من ناحية ، ومن ناحية أخرى تمثل الضغوط التي يتعرض لها الإنسان في العصر الحديث ظاهرة جديرة بالاهتمام لما لها من تأثير و خطورة على كثير من جوانب حياة الفرد والمجتمع ، وتشكل الضغوط المهنية التي يواجهها المعلمون في مهنة التعليم اهتمامًا بارزًا للباحثين في مجال التربية وعلم النفس، وقد جاء هذا البحث ليسهم وبشكل متواضع في التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلميهم .

تعد القيادة العنصر الرئيس الهام والفعال للإدارة الناجحة ، وهي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، وقد وجدت القيادة منذ أن وجد الإنسان ، وبرزت في التجمعات الإنسانية الرسمية وغير الرسمية منذ القدم ،وهي ليست خاصة بالإنسان ، بل إنها توجد أيضا في بعض الممالك غير الإنسانية، وهي تسهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل الجماعة حيث إن وجود القائد ضروري للعمل على تنظيم شؤون الجماعة وتنسيق جهودها من أجل تحقيق أهدافها ، فهي ظاهرة اجتماعية نشأت تلقائياً

مع بدء نشوء المجتمعات الإنسانية لتؤدي أدواراً اجتماعية وإنسانية وتنظم حياة الإنسان من مختلف جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والدينية والأخلاقية (الطويل، 1986).

تعتبر القيادة أحد أهم عناصر الإدارة ، وهي تساعد على فهم كيف يؤثر المديرون على العاملين، لأنها تتضمن عملية التأثير التي يمارسها القائد على الآخرين من أجل تنفيذ الأهداف التنظيمية، و إن فعالية المنظمة تعتمد بشكل رئيس على حفز الأفراد العاملين وعلى تظافر جهودهم واستغلال قدراتهم ، وبهذا فإنها تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم وقابليتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف (الفريجات، اللوزي، الشهابي، 2009).

والقيادة تعني:" قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، دونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً". (القريوتي، 2000،181).

والعملية التربوية هي عملية إنسانية تتسم بنشاط إنساني وتتميز بغايات إنسانية للمستفيد الإنسان ، وتنفذها مؤسسات إنسانية ، كما أن تعامل قيادة النظام التربوي مع مختلف أبعاد العملية التربوية يتم من خلال الإنسان. لذا ينبغي أن يطوّر القادة التربويون تفهماً واعياً لكيفية قيادة هذا الإنسان والتعامل معه بحيث يبذل ، وعن قناعة ورضا منه ، أقصى ما يستطيعه من جهد أثناء ممارسته لدوره المعين (الطويل، 1986).

وتعرّف القيادة الإدارية بأنها : " القدرة التأثيرية التي يمتلكها شخص ما في التأثير على الآخرين ، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق الأهداف ، وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يناسبه ". فالقائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه، وتحقيق التجانس بينهم واقتناعهم

بأن في تحقيقهم لأهداف المنظمة يكون نجاحاً شخصياً لهم وتحقيقاً لأهدافهم (الفريجات، اللوزي، الشهابي، 2009،237).

وترتبط القيادة بالسلوك فهي مجموعة من الأنماط السلوكية والتصرفات التي يقوم بها العاملون في الإدارة، وتتعدد أنماط القيادة وتختلف في الطابع المميز لها، ويمكن دراستها من خلال دراسة المتغيرات التي تؤثر على عمل القادة والسلوك القيادي والمتمثلة في (القائد، المهمة، العاملون، البيئة) ، والنمط الذي يتبع في كل من القيادة والإدارة سيحدد بناءً على هذه المتغيرات كذلك فإن المنهج الذي سيتخذه القائد سيعتمد على هذه المتغيرات (حسان والعجمي ، 2007).

لقد تعددت النظريات حول أنماط السلوك القيادي نتيجة للأبحاث والدراسات المكثفة التي امتدت سنوات طويلة، ومع تزايد النظريات ازداد الاعتقاد بأن هنالك نظرية واحدة تقدم نمطاً أو أسلوباً قيادياً واحداً يحدد فاعلية القيادة. ونظراً لثغرات النظريات السلوكية، فقد بدأ الباحثون والكتاب في البحث عن تطوير نظريات ونماذج جديدة في القيادة تأخذ في الاعتبار المتغيرات الموقفية على افتراض أن فاعلية القائد هي نتاج تفاعل متغيرات أهمها نمط القيادة، وشخصية القائد والمرؤوسين، والمتغيرات الموقفية والبيئية (حريم ،1997).

كما أنه هناك العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة والإدارة وتعد نظرية الشبكة الإدارية من النظريات التي طورها بليك وموتون (**Blake &Mouton, 1964**) وبحثت في موضوع القيادة الإدارية، وحازت على انتشار واسع من خلال تحديدها لأبعاد السلوك القيادي، حيث تم تحديد سلوكيين للقائد وهما: السلوك الذي يهتم بالأفراد العاملين ، والسلوك الذي يهتم بالإنتاج .

وقد اقترح كل من(بليك وموتون) نموذج الشبكة الإدارية في القيادة حسب درجة اهتمام القائد بالعمل أو الأفراد ، وقسما أنماط القيادة الإدارية إلى خمسة أنماط إدارية وهي: القيادة الفقيـــرة

(القيادة اللامبالية) ، القيادة المتسلطة (قيادة المهمة) ، قيادة النادي الاجتماعي ، القيادة بحد الوسط ، قيادة الفريق (Blake &Mouton, 1985).

وتمثل الضغوط التي يتعرض لها الإنسان في العصر الحديث ظاهرة جديرة بالاهتمام لما لها من تأثير وخطورة على كثير من جوانب حياة الفرد والمجتمع، و قد أصبح موضوع ضغوط العمل محل اهتمام الكثير من الأفراد والمنظمات التي يعملون بها، هذا الاهتمام يعود إلى عاملين رئيسين هما: الأمراض المترتبة على هذه الضغوط ، والتكاليف الناجمة عنها.

وفيما يتعلق بالأمراض المترتبة على هذه الضغوط، فإن الدلائل المرتبطة بدراسة الضغوط تشير إلى أن هذه الضغوط من الممكن أن تؤدي بالفرد إلى الشعور بعدم الرضا عن عمله، ومن ثم حدوث الاضطرابات الجسمية ، والنفسية ، والعقلية، مما يكون له العديد من الآثار السيئة على سلامة الفرد والمنظمة التي يعمل بها. ذلك أنه حينما يتجاوز الضغط لدى الفرد المستويات العادية أو المألوفة، فإنه قد تظهر عليه بعض المشكلات الصحية التي تكون على شكل الإصابة بالصداع ، وقرحة المعدة ، أو ارتفاع نسبة السكر في الدم ، وسرعة ضربات القلب ، وارتفاع ضغط الدم وأمراض الشرايين، أو قد تؤدي به إلى الانتحار، أما على المستوى التنظيمي فقد تزايد التأييد للنظرية التي تقول أن الضغط هو العامل الرئيس في كثير من المشكلات التنظيمية، وبخاصة الأداء المنخفض ، ودوران العمل ، والتغيب والتسرب الوظيفي ، و تتسبب الضغوط بتكاليف باهظة من جراء علاج الأمراض والاضطرابات والمشكلات التي تنجم عنها أو تترافق معها، ورغم تعدد مصادر هذه الضغوط وتنوعها فإن العمل يظل أحد أهم هذه المصادر وأخطرها. (سيزلافي وجي والاس، 1991).

وتعد مهنة التدريس واحدة من المهن الاجتماعية الضاغطة التي تتوافر فيها مصادر عديدة للضغوط تجعل بعض المعلمين غير مطمئنين وغير راضين عن مهنتهم، مما يؤثر سلباً على توافقهم

النفسي وأدائهم الوظيفي لأعمالهم المختلفة، ونظراً لأهمية الدور الذي يلعبه المعلم في العملية التربوية فقد اهتم الباحثون في ميدان التربية بتحديد مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها المعلم بهدف الحد من تأثير هذه الضغوط على المعلمين والذي تنعكس آثاره بلا شك على أدائهم الوظيفي وعطائهم لطلابهم (محمد، 1999).

كما أنها يمكن أن تسبب ضغوطاً بسبب التفاعلات اليومية مع الطلبة ، وزملاء العمل والتحديات المستمرة والممزّقة للتعليم تؤدي إلى مزيد من الضغوط في أغلب الأحيان، التي تسبب بعض الأعراض السلوكية ، والنفسية ، و الفيزيولوجية السلبية، ويوافق المعلمون على أن التعليم ليس فقط عملاً شاقاً، بل يمكن أن يكون عملاً مليئاً بالضغوط، بسبب نقص الدعم الإداري، وشروط العمل السيّئة، وعدم الاشتراك في اتخاذ القرارات المدرسية، وعبء العمل الكتابي(1999، Brown & Uehara).

وحظيت دراسة ضغوط العمل وعلاقتها بكثير من المتغيرات مثـل: المتغيـرات الديموغرافيـة والوظيفية، وظاهرة الاحتراق النفسي، والأداء الوظيفي، وغيرها مثل دراسـات: (عودة، 1998)؛ (ياركندي، 2000)؛ (الهنداوي، 2002)؛ (العمري، 2003). ومع وجود عدد كبير من الدراسات العربية والأجنبية عن موضوع ضغوط العمل التي يتعرض لها المعلمون، وعن أنماط القيادة التربوية التي ينتمي إليها مديرو المدارس وعلاقتها بكثير من المتغيرات ، ومن خلال مراجعة الباحثة لـلأدب النظري المتصل بالموضوع، وجدت أن الدراسات كانت قليلة، لاسيما العربية بشكل عام والأردنيـة بشكل خاص ، فلم تجر أي دراسة لأنماط القيادة التربوية حسب نموذج الشبكة الإدارية لبليك وموتون، وعلاقته بمستوى الضغوط التي يتعرض لها المعلمون في المدارس الأردنية – في حدود علم الباحثة – وقد جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء والتعرف على أنماط السلوك القيادي السائد فـي المـدارس

الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية ، وعلاقتها بمستوى الضغوط لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة:

إن الغرض من هذه الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلميهم .

عناصر الدراسة:

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

1- ما أنماط السلوك القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر معلميهم ؟

2- ما مستوى ضغوط العمل التي يعاني منها المعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم ؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq$ 0.05)** في مستوى ضغوط العمل لدى المعلمين تعزى إلى نمط السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq$ 0.05)** في مستوى ضغوط العمل لدى المعلمين تعزى إلى الجنس ؟

أهمية الدراسة:

تفيد الدراسة في الكشف عن الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلميهم . حيث يقوم المعلمون بتصنيف

النمط القيادي لمديريهم من وجهة نظرهم ، كما تدرس العلاقة بين النمط السائد وبين مستوى الضغوط التي يتعرض لها المعلم ، وللدراسة الحالية أهمية من جانبين:

الأهمية النظرية: من منطلق اهتمام علماء النفس والباحثين بظاهرة ضغوط العمل فإن الدراسة تعد إضافة جديدة إلى الدراسات والبحوث في هذا المجال خاصة إذ تتناول العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وفق نظرية الشبكة الإدارية ومستوى ضغوط العمل التي يعاني منها المعلمون من وجهة نظرهم في حين تناولت كثير من الدراسات السابقة الأنماط القيادية التقليدية ، أما الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية وفق نموذج الشبكة الإدارية كانت قليلة نوعاً ما، واهتم البعض الآخر بدراسة ضغوط العمل التي يعاني منها مديرو المدارس وعلاقتها بالأنماط القيادية ولم يولوا اهتماماً كافيا بالضغوط التي يعاني منهاالمعلمون نتيجة النمط الإداري الذي يتبعه المدير .

الأهمية التطبيقية: في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج يمكن أن تفيد الميدان التربوي في أمرين:

أ- تطوير الإدارة المدرسية وزيادة فعاليتها من خلال تدريب مديري المدارس على اكتساب مهارات السلوك القيادي الأكثر فعالية.

ب- تحديد العوامِل المؤثرة على الضغوط المهنية للمعلم لمعالجتها والتخفيف منها، وليؤدى المعلم دوره بكفاءة عالية وتزيد إنتاجيته، والإطلاع على حاجاتهم ليتسنى تحسين أدائهم .

تعريف مصطلحات الدراسة :

فيما يلي تعريف لمصطلحات الدراسة على النحو الآتي :

النمط القيادي : يعرّفه (قاموس التربية) بأنه : "السلوك الذي يلعبه الفرد ضمن مجموعة معينة".(Good ,1973, 502) ، كما يعرف بأنه "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه جماعة نحوهدف مشترك يسعون إلى تحقيقه " (الطبيب،1999،127).

نظرية الشبكة الإدارية : وهي من أهم النظريات السلوكية في القيادة ، قام بتطويرها كل من (روبرت بليك و جين موتون) ، وتعتمد النظرية على تفاعل بعدي القيادة وهما : بعد الاهتمام بالإنتاج (المهمة)، و بعد الاهتمام بالأفراد (العلاقات) ،حيث يتم تحديد سلوك القائد على شكل شبكة ذات محورين ، واستناداً إلى ذلك يتم تصنيف السلوك في خمسة أنماط وهي : القيادة الفقيرة (القيادة اللامبالية) ، القيادة المتسلطة (قيادة المهمة) ، قيادة النادي الاجتماعي ، القيادة بحد الوسط ، قيادة الفريق (Blake &Mouton, 1985: 31) .

الأنماط القيادية (وفق نظرية الشبكة الإدارية) إجرائياً: " السلوك الذي يمارسه مدير المدرسة الثانوية العامة في المدارس الأردنية للتأثير على أنشطة المعلمين في المدرسة في سعيهم لتحقيق أهدافها"، وقد تم قياسه بالمقياس الذي استخدمته الباحثة اعتماداً على نظرية الشبكة الإدارية (لبليك وموتون (Blake &Mouton,.

ضغوط العمل : تعّرف " بأنها تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسياً أوعضوياً لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أوالمنظمة أو الفرد نفسه " (سيزلافي وجي والاس، 1991، 180). وتعرّف **ضغوط العمل إجرائيا:** "المواقف والمشكلات التي تواجه المعلم في مجال العمل بسبب النمط الإداري لمدير المدرسة التي يعمل بها وتسبب له المستوى المرتفع من الضغط الذي يؤدي إلى الشعور بالقلق والضيق، وعدم الراحة والاستقرار ، وقد تم قياسها بالدرجة التي حصل عليها المعلم على مقياس ضغوط العمل الذي أُعد لهذا الغرض في هذه الدراسة .

حدود الدراسة ومحدداتها :

- اقتصر تطبيق الدراسة على معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في محافظة العاصمة عمان، خلال العام الدراسي (2009–2010).

- تتحدد نتائج هذه الدراسة بمدى صدق واستجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة التي أُعدت لهذا الغرض .
- يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على المجتمعات المشابهة لمجتمع هذه الدراسة .

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات ذات الصلة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والذي تضمن جزأين ، والدراسات ذات الصلة وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري.

الجزء الأول : القيادة

تعتبر القيادة التربوية للمؤسسة التعليمية من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة وبالنسبة للإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة، نظراً لعلاقتها المباشرة بأولياء الأمور والمدرسين والتلاميذ، والقيادة ليست ببساطة امتلاك مجموعة من صفات أو احتياجات مشتركة، ولكنها علاقة عمل بين أعضاء المدرسة أو المؤسسة التربوية، ويمكن القول إن هذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية في كونها تركز على بلوغ الهدف لطبيعي للإنسان (الخواجا، 2004) .

إن مدرسة القرن الحادي و العشرين، تتطلب من مدير المدرسة جهداً إضافياً كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات ديمقراطية، من خلال تخطيط الأهداف ووضعها، و تحديد الإجراءات المناسبة

للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها كل هذا يهدف الوصول إلى أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها وكذلك تفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليشاركوا معه في المسؤولية والقيام بأعباء المدرسة والإشراف عليها كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف ،إن المدير كقائد تربوي في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين ، ويحفز فيهم المشاركة الكفؤة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق (الترتوري، 2006).

تعد الإدارة المدرسية المحك الرئيس في إنجاح العملية التعليمية فهي تدور حول الإنسان، وهدفها الإنسان، ووسيلتها لتحقيق تلك الأهداف تتم عبر الإنسان، ولهذا كان لابد من توافر بعض الصفات والخصائص التي تميز مدير المدرسة عن غيره من المديرين في مؤسسات أخرى غير تربوية، لأنه يمثل أنموذجاً حياً أمام الناشئة منذ السنوات الأولى لالتحاقهم بالتعليم، والقيادة الإدارية الناجحة هي القيادة القادرة على إحداث التفاعل بين متطلبات العمل والعاملين (معلمون، طلبة، سلطات تعليمية، أولياء أمور، ومجتمع محلي) وإتباع النمط القيادي الذي يتناسب وتحقيق أهداف العملية التعليمية، وتكوين علاقات مهنية وإنسانية بينه وبين المعلمين تستند إلى التعاون والاحترام والثقة المتبادلة، في جو يسوده العمل بروح الفريق، ومساعدتهم على تنمية وتطوير مستوى أدائهم، وحل مشكلاتهم باعتباره مشرفاً وقائداً تربوياً (الأغبري، 2000).

ويرى السعود(2009) أن مدير المدرسة الفعال هو القائد الذي يحدث نمط قيادته تأثيراً إيجابياً في المناخ التربوي بوجه عام، وفي الروح المعنوية بشكل خاص، إذ إن القادة الفاعلين هم الطاقة المبدعة التي تدفع العاملين وتخولهم القيام بمبادرات تؤدي إلى بلوغ أهداف المدرسة وتبقى أهمية إدراك المعلمين لنمط مديريهم هي حجر الزاوية. فليس من المهم ما يمارسه المدير، بل ما يدركه المعلمون. لأن هذا الإدراك له الأثر الأكبر في سلوك المعلم في العمل، وفي جودة العمل

التربوي الذي يؤديه، كذلك فإن الباحثة تؤكد على أهمية الربط بين النمط القيادي للمدير وبين تزايد ضغوط العمل عند المعلم، لذلك لابد من نشر ثقافة الفريق الواحد والعمل على تنمية مهارات العمل ضمن الفريق لدى المعلمين بما يحقق زيادة في إسهامهم في العمل ومشاركتهم في القرار.

تعريف القيادة:

لم يتمكن العلماء والكتاب من الاتفاق على تعريف موحد لمفهوم القيادة، وسنتطرق إلى بعض التعاريف فقط لأنه لا يمكن حصرها جميعاً، فقد عرفها (باس) Bass: " بأنها العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوحيدها في الاتجاه المطلوب" (Bass,1960, 90). كما تعرف القيادة على أنها : "العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم إلى العمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة "(سالم ،رمضان ،الدهان ، ومخامرة ،1982، 139) . وتعرّف القيادة : " بأنها عملية التأثير في نشاطات جماعة منظمة عند قيامها بمهمة وضع الهدف وتحقيقه" (العرفي ومهدي ،1996 ، 206). وعرّفت أيضاً القيادة على أنها: " نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما اتفقوا على أنه مرغوب فيه " .(الطويل، 1999،170) .كما عرّفت القيادة: " بأنها القدرة القويمة للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة" . (كنعان، 2002، 90) كذلك تعرّف القيادة بأنها : " القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة ، وهي تعني السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك" (عريفج ، 2004 ،97) .

تلعب القيادة التربوية دوراً بارزاً في تحقيق العملية التربوية لأهدافها ، ويتوقف نجاح الإدارة التعليمية والمدرسية على نجاح القيادة التربوية التي تعرف بأنها : " قــدرة القائــد الإداري (مــدير المدرسة) على التأثير في سلوك واتجاهات مرؤوسيه الإداريين والمعلمين، و الطلبة والمــستخدمين، وأولياء الأمور، وتحفيزهم لكسب ثقتهم نحو تحقيق أهداف المدرسة" (الأغبري، 2000، 83) .

وتشتمل عملية القيادة التربوية ثلاثة عناصر مهمة هي:

1- سلوك القائد(مدير المدرسة)

2- سلوك المرؤوسين أو التابعين(المعلمين).

3- بيئة الموقف الذي تمارس فيه القيادة(البيئة المدرسية) .(العرفي ومهدي، 1996) .

مصادر قوة / تأثير القائد:

تتضمن عملية القيادة قدرة التأثير على الآخرين للعمل على تحقيــق أهداف معينة وهــذا يعني أن القيادة تتطلب دائما وجود شخص في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير على مجموعة من الأفراد في أي موقف معين. وحتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثيرعلى الآخرين يجب أن يتمتع بقــوة أو خمسة مصادر مختلفة لهذه القوة أو السلطة ، كما أوردهــا كل من : سالم ورمضان والدهــان ومخامــــرة (1982) هي:

1- قوة المكافأة: مصدرها توقعات الفرد بأن الامتثال لرغبات القائد وإطاعته لرئيــسه ســيعودعليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس.

2- قوة الإكراه والعقاب: مصدرها الخوف، وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأديــة واجباتــــه ســـيترتب عليـــه نـــوع مـــن العقـــاب المـــادي أو المعنـــوي مـــن قبـــل الرئيس.

3- **القوة الشرعية أو القانونية:** إن مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري ، وهذه القوة تنساب من أعلى إلى الأسفل حسب السلم الهرمي.

4- **قوة الخبرة:** إن مصدر هذه القوة المهارة الفنية أو المعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد، وتوافر هذه المهارات في الرئيس سيزيد من احترام المرؤوسين له.

5- **قوة الإعجاب والاقتداء:** ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية في شخصية القائد.

إن مصادرالأنواع الثلاثة من أنواع القوة تعود إلى المركزالرسمي الذي يحتله الفرد بينما تعود القوة الرابعة والخامسة إلى صفات شخصية القائد .

المداخل الرئيسة للقيادة التربوية:

أولاً: مد خل السمات

يعد من أقدم المداخل النظرية في دراسة القيادة، وهويرتبط ارتباطاً وثيقاً بما يدعى " نظرية الرجل العظيم " التي تقوم على افتراض أساسي هو أن القادة يولدون ولا يصنعون، لأنهم ولدوا وهم قادة بالفطرة لما حباهم الله من سمات ذاتية مميزة ، ترتكز هذه النظرية على السمات والخصائص الشخصية للقائد التي تميزه عن غيره من الأفراد، وتنقسم هذه السمات إلى أربع مجموعات كما أوردها الأغبري(2000) هي:

1- السمات الجسمية: مثل الجاذبية، والطول، والعرض ، والقوة ، ونبرة ، الصوت ، وحجم الجسم ، والمظهر العام.

2- السمات الاجتماعية: مثل التعاون ، والصبر، واللباقة، والنضج العاطفي، والاجتماعي ، و فن التعامل، وكسب الآخرين، وحسن الاتصال.

3- السمات الشخصية: مثل الثقة بالنفس، والسيطرة، والشجاعة والاحترام، والحماس،وروح المبادأة.

4- السمات الذاتية: مثل الذكاء، والشعور بالمسؤولية، والاستعداد، والنضج الانفعالي، وضبط النفس.

ثانياً: المدخل السلوكي

إن عدم قدرة نظرية السمات على تحديد السمات التي يمكن أن تميز القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى إلى انتقال التركيز وا لأبحاث والدراسات إلى سلوك القائد . وقد امتدت هذه الدراسات من نهاية الأربعينات إلى أوائل الستينات وقد ركزت هذه النظريات على تحليل سلوك القائد من خلال قيامه بواجباته الإدارية (سالم ،رمضان ،الدهان ،مخامرة ،1982) ، اشتمل المدخل السلوكي على العديد من الدراسات المتميزة نذكر منها :

دراسة جامعة أيوا (Iowa):

نظراً للقصور الذي اتسمت به نظرية السمات وعدم القناعة بها قاد العلماء السلوكيين إلى دراسة سلوك القائد، كيف يتصرف ؟ ماذا يفعل ؟ وتعتبر جامعة(أيوا) من أوائل الدراسات التي قدمت سلوك القائد في شكل أنماط، وأجريت الدراسة على أطفال في سن العاشرة تحت إشراف كيرت ليفين (Kurt Lewin) الذي يعتبر الأب الروحي لمفهوم دينامية الجماعة ، وانتهت إلى وجود ثلاثة أنماط للسلوك القيادي ، كما ذكرها كل من : المغربي (1995) و عبيدات(2001) وهي :

1. **القيادة الدكتاتورية أو الأوتوقراطية :** وفيها ينفرد القائد باتخاذ القرار ، العلاقة بينه وبين المرؤوسين أساسها الخوف واتباع التعليمات دون مناقشة ، يقل جو الحرية ليصل إلى العدم ، الاتصال بين القائد والجماعةاتصال رأسي من أعلى إلى أسفل ،الأهداف غير واضحة ، يسعى القائد أن تظل العلاقات بين الجماعة ضعيفة حتى لايحدث تكتل ضده .
2. **القيادة الفوضوية أو الترسلية :** القائد هنا سلبي لاأثر لوجوده ، لاوجود لسياسات محددة أو إجراءات ، لاوجود لاحترام شخصية القائد إيماناً من الجماعة بضعف شخصية القائد وعدم مقدرته على ممارسة مهامه الإدارية.

3. **القيادة الديمقراطية** :تقوم الجماعة باختيار القائد أوانتخابه ، يشارك الأفراد في وضع الأهداف والتخطيط وتنفيذ الأنشطة وتقويمها ، المسؤوليات موزعة على الأفراد ، العلاقات بين الأفراد طيبة ، وهناك قنوات اتصال بينهم ، ويكاد يكون هناك إجماع على أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنماط القيادة .

دراسة جامعة أوهايو (Ohio) أو نظرية البعدين:

أسهم (هالبن وزملاؤه) بدراسات عديدة في جامعة أوهايو للتعرف على أنماط السلوك القيادي وقد اعتمدوا استبيان وصف سلوك القائد،(L.B.D.Q) وحددوا بموجبه بعدين للسلوك القيادي هما:

1. بعد المبادأة بالعمل ،أي اهتمام القائد اهتماما كبيرا بالعمل والإنتاج .
2. بعد الاعتبارية أو العلاقات الإنسانية ، ويركز فيه القائد على بناء علاقات اجتماعية بينه وبين العاملين وغرس روح الثقة، والاحترام بين القائد والعاملين معه، وقد انبثقت عن هذين المحورين أربعة أنماط قيادية تتضح فيمايأتيً:

- النمط الأول (أ): اهتمام عال للمبادأة و إنجاز العمل واهتمام عال لبعد الاعتبارية .
- النمط الثاني (ب): اهتمام منخفض للمبادأة وإنجاز العمل واهتمام عال لبعد الاعتبارية
- النمط الثالث (ج): اهتمام عال للمبادأة وإنجاز العمل ومنخفض لبعد الاعتبارية.
- النمط الرابع (د): اهتمام منخفض للمبادأة وإنجاز العمل ومنخفض لبعدالاعتبارية. (حجي ، 1994).

دراسة جامعة ميتشغان (Michigan) :

واكبت دراسات جامعة أوهايو دراسات أخرى قامت بها جامعة ميتشغان للكشف عن أنماط السلوك القيادي والتمييز بين النمط القيادي الفعال والنمط القيادي غير الفعال ، وانتهت هذه الدراسة إلى وجود نمطين من أنماط السلوك القيادي هما :

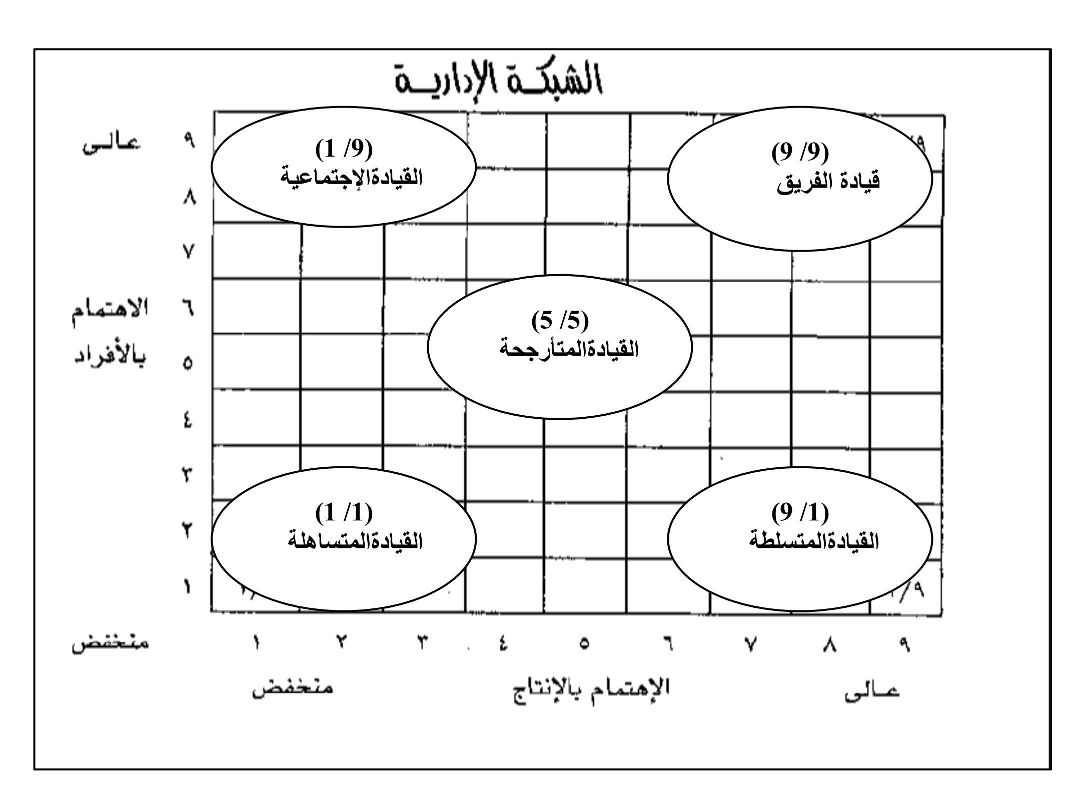
1. الاهتمام بالمرؤوسين.
2. الاهتمام بالعمل (المغربي ،1995) .

الشبكة الإدارية لبليك وموتون (Blake& Mouton):

حلل السلوكيون سلوك القائد اعتمادا على بعدين أساسيين هما : اهتمام القائد بتحقيق أو بلوغ الأهداف الخاصة بعمل ما، واهتمام القائد بالعاملين وبمشاعر أعضاء الجماعة التي يقودها، وأشهر النظريات السلوكية في القيادة هي (نظرية الشبكة الإدارية)، إذ تعتمد هذه النظرية على بعدين أساسيين في سلوك أي قائد هما بعد الاهتمام بالعاملين أو ما يسمى (بالعلاقات الإنسانية)، والبعد الآخر(الاهتمام بالمهمة أو بالإنتاج) ، وبناءً على هذين البعدين يتحدد نمط القائد.

إنّ نموذجَ الشبكةِ الإداريِة هو نموذج قيادة سلوكي والذي طوّره كل من بليك وموتون (Blake& Mouto ,1964) ، وهو على شكل شبكة تتكون من إحداثين يمثل الإحداث السيني الاهتمام بالإنتاج، والإحداث الصادي الاهتمام بالأفراد؛ يَتراوح كلّ محور من (1) / مستوى منخفض) إلى (9) /مستوى عال)، وقد ميّز هذا النموذج خمسة أنماط قيادية مختلفة استناداً إلى بعدين:

1- الاهتمام بالعمل. 2- الاهتمام بالأفراد .



نموذج الشبكة الادارية لبليك وموتون (Blake &Mouton, 1964)

وهذه الأنماط هي كما يأتي:

أولاً: النمط (1/1) ا القيادة السلبية أو المتـــساهلة:(Impoverished Management) وهـــذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد والعمل ولكن بشكل قليل حيث يكون الاهتمام بحده الأدنى.

ثانياً: النمط (1/9) القيادة العلمية أو السلطوية (Scientific Management)

يهتم هذا النمط القيادي بالعمل بشكل كبير ويكون الاهتمام بالأفراد في أدنى مستوياته، فهو لا يهتم بمشاعرهم ورغباتهم أو علاقاتهم الإنسانية والاجتماعية.

ثالثاً: النمط (9/1) القيادة الاجتماعية(Social Club Management) :

يهتم قائد النادي الاجتماعي بالأفراد بشكل كبير جداً بينما لا يولي العمل الاهتمام الكافي .

رابعاً: النمط (5/5) قيادة الوسط أو **القيادة المتأرجحة(Pendulum) :**

وهذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن وبدرجة متوسطة من خـــلال العمل على المحافظة على الروح المعنوية للأفراد وتحقيق مستوى أداء مرض.

خامساً: النمط (9/9) الإدارة الجماعية(إدارة الفريق Team Management) :

وهذا النمط القيادي يهتم بالعمل والأفراد بشكل متوازن لكليهما ويعني ذلــك إنجــاز العمــل بوساطة أعضاء فريق ملتزمين ومتعاونين وعلى أعلى درجة من الحماس من أجل تحقيــق أهــداف المنظمة ويحقق إشباع رغباتهم واحتياجاتهم في مناخ عمل يسوده الاحترام والثقة العاليــة والفعاليــة، ويرى كل من(بليك وموتون) أن النمط الإداري مرهون بالموقف الذي يواجهه القائد، ولهذا ينبغي أن يتبنى النمط القيادي الذي يتلاءم مع الموقف، وهذا ما جعل نظرية" بليك وموتون" تمثل مدخلاً رئيساً للنظرية الموقفية (Blake & Mouton, 1964).

نظرية ليكرت الخط مستمر للسلوك القيادي:

وضع ليكرت (Likert)أربعة أنماط للقيادة ، كما أوردها حريم (1997) هي:

1- القائد التسلطي المستغل.
2- القائد الأوتوقراطي الخير.
3- القائد المشارك.
4- الديمقراطي.

نموذج تاننباوم وشميدت

أسهم كل من تاننباوم وشميدت(Tennenbaum & Schmidt, 1959) في وضع نمــوذج يستخدم في تحديد النمط القيــــادي الملائم، ويقوم مفهوم هذا النموذج علــى أســاس أن الأســلوب القيادي، يعتمد على ثلاثة متغيرات أوردها كل من حريم (1997) والطويــل (1999) و السيــسي (2009) هي:

أ. الصفات الشخصية للمدير، والمبادئ التي يؤمن بها، ومدى ثقته في مرؤوسيه.

ب. نوع المرؤوسين.

ج. الظروف المحيطة: مثل، فلسفة المنظمة وتقاليدها، فعالية وإنتاجية الأفراد، نوع المشكلات القائمة، توفر الوقت، وقد وضع (Tennenbaum & Schmidt ,1959) تاننباوم وشميدت طبقاً لهذا النموذج، سبعة أنماط للقيادة هي:

1- القائد الذي يتخذ القرارات وحده ويعلنها على المرؤوسين لتنفيذها.

2- القائد الذي يتخذ القرارات وحده ويقنع المرؤوسين بها.

3- القائد الذي يرحب بالنقاش والحوار لما يطرحه من أفكار .

4- القائد الذي يطرح بدائل لاتخاذ القرار على المرؤوسين ويستعد لتغييرها في ضوء آرائهم.

5- القائد الذي يطرح المشكلات ، ويتلقى اقتراحات قبل أن يتخذ القرار .

6- القائد الذي يوضح للمرؤوسين الحدود التي يمكن التحرك في إطارها ، ويطلب منهم مساعدته في اتخاذ القرار .

7- القائد الذي يسمح لمرؤوسيه باتخاذ القرار ويترك لهم صنع القرار كاملاً.

ثالثاً: المدخل الموقفي أو الشرطي

اهتمت النظريات السابقة بالقائد من ناحية السمات التي يتمتع بها أو من ناحية الأسلوب والسلوك الذي يتبعه في عملية القيادة . واعتبر بعض الكّتاب أن هذه النظريات غير كافية في تحليل فعالية القيادة ، لذلك قام الباحثون بدراسات مختلفة من منطلق أن القائد الناجح هو القائد الذي يقدر على تعديل أسلوبه وتكييفه بما يتلاءم مع الجماعة في خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين . وبذلك نجد فعالية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وبشخصية الجماعة والموقف أو الحالة . والموقف له

أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه (سالم ،رمضان،الدهان،مخامرة ،1982).

وقد برزت أهمية الموقف في القيادة في أوائل الستينات على يد (فيدلر) ، حيث طور نظرية مؤداها أن فعالية نمط القيادة تتحدد بطبيعة الموقف المحيط بعملية القيادة ، وأن هناك تفاعلاً بين متغيرات الموقف ، والظروف ، وخصائص وصفات القائد (العديلي ،1995) .

نظرية " فيدلر" في القيادة

تعد من أفضل النظريات الموقفية المعروفة، وتقوم نظرية " فيدلر" على أساس التوفيق بين سمة القيادة وبين طبيعة الموقف القيادي، وجوهر هذه النظرية هو أي نمط من القيادة يكون فاعلاً ولكن ذلك يتوقف على الموقف الذي يعمل فيه المدير، لذلك على المدير أن يكون لديه القدرة علي التكيف مع الظروف المحيطة به وأن نمط القيادة الفعَال يعتمد علي تفاعل سلوك القائد مع ثلاثة متغيرات موقفية هي:

1- العلاقة بين القائد والمرؤوسين: حيث تبرز هذه العلاقة مدى تقبل المرؤوسين للقائد الذي يعملون تحت قيادته .

2- هيكلة العمل:حيث تبين مدى تحديد المهام بدقة ومدى إلمام فريق العمل بأبعادها .

3 – درجة قوة مركز القائد وتستمد من السلطة الرسمية الممنوحة للقائد (العديلي ،1995) .

وقد قسم "فيدلر" نمط القيادة إلى نوعين:

1. (**القيادةالمتساهلة**): تهتم بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين بدرجة كبيرة مع الاهتمام بالعمل وإنجاز المهام بدرجة أقل.

2. (**القيادة الموجهة**): تهتم بالعمل وإنجاز المهام بدرجة أكبر من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين القائد وبقية أفراد الجماعة ، وتنشأ من هذه الأبعاد مواقف قيادية تحدد درجة سلطة القائد ففي أحد المواقف تكون سلطة القائد قليلة ويلزمه التركيز على المهام، وفي مواقف أُخرى تكون سلطة القائد معتدلة ويلزمه الاهتمام بالعلاقات الإنسانية. وإن النمط القيادي المناسب للحصول على أقصى حد ممكن من الأداء يرتكز على إيجابية الحالة لفريق العمل، فعندما يكون الوضع ملائماً أو غير ملائم فإن القائد الذي يعتنق فلسفة" تحقيق الهدف " هو الأكثر مناسبة للقيادة (المغربي، 1995).

نظرية "ريدن" الثلاثي الأبعاد

اعتمد نموذج(ريدن) على نموذج الشبكة الإدارية، إلا أنه طوّره حيث:

1. حول الاهتمام بالإنتاج إلى الاهتمام بالنشاط.
2. حول الاهتمام بالأفراد إلى الاهتمام بالعلاقات.
3. كما أضاف إلى الشبكة محور فاعلية القيادة والتي يعرفها بأنها:" النتائج المستهدفة التي يحققها القائد من وظيفته " (السيسي، 2009).

نظرية المسار – الهدف

قامت هذه النظرية أولاً على أفكار مارتن إيفنز ، ثم طوّرها هاوس House (1971) ، ويذكر (هاوس وإيفانز) في نظريتهما أن القائد الفاعل هوالذي يوضح المسار أو المسارات التي يسلكها التابعون لإنجاز مهامهم وأهدافهم الخاصة أيضا،إن القائد الجيد هو من يساعد العاملين على

التقدم خلال تلك المسارات ، مزيلا أية عقبات مقدما مكافآت ملائمة لدى إنجـــــاز المهام ، وقد ميز (هاوس) بين أربعة أنماط قيادية تتفرع من نظريته:

- **القيادة الموجهة:** التي تحدد للتابعين كيفية الإنجاز.
- **القيادة المساندة:** التي تظهر اهتمامها بحاجات المرؤوسين وتحيطهم بمناخات ودية .
- **القيادة المشاركة:** التي تستشير المرؤوسين وتأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار .
- **القيادة المتوجهة للانجاز:** التي تؤكد على التميز في الأداء وتثق بتحمل المرؤوسين المسؤولية وتحقيقهم الأهداف ومواجهتهم للتحديات (House, 1971) .

نظرية نضج التابعين الموقفية (أو نظرية دورة الحياة) لهيرسي وبلانجارد:

اقترح هذان الباحثان أنموذجاً قيادياً نظرياً أسمياه القيادة الموقفية، ويسمى أحياناً بنظرية نضج التابعين او استعداد التابعين وذلك لأنها تعتمد على مدى استعداد او نضج التابعين كمتغير موقفي رئيس جرت معالجته، وقد انطلـــق هذا الأنموذج النظري من افتراض أساسي هو أنـــه لاتوجد طريقة واحدة أفضل في القيادة، إن هذه النظرية اعتمدت على تفاعل ثلاثة عوامـــــــل رئيسة هي:

1. سلوك المهمة الذي يمارسه القائد.
2. سلوك العلاقات الذي يوفره القائد للمرؤوسين.(مقدار الدعم الاجتماعي).
3. مستوى النضج الذي يظهره التابعون عند أدائهم لمهمة معينة او إنجازهم لهدف ما.

ويقصد بالنضج: الرغبة في الإنجاز (مستوى دافعية الإنجاز)، والرغبـــة والقـــدرة علـــى تحمـــل المسؤولية، ووجود الثقافة والخبرة والمهارة ذات العلاقة بالمهمة. ويعتقد (هيرسي وبلانجارد) بـــأن العلاقة بين القائد والمرؤوسين تتحرك خلال مستويات أربعة تشبه دورة الحياة وأنـــه كلمـــا نـــضج التابعون فإن القائد بحاجة إلى تنويع أسلوبهم القيادي :

1) **المستوى الأول الإخباري:** عندما يدخل المرؤوسون إلى المنظمة (لأول مرة) يكون التوجه العالي للمهمة من قبل المدير أكثر الأساليب القيادية ملاءمة، حيث يقوم بتوجيه مرؤوسيه وتعليمهم كيفية أداء المهمة.

2) **المستوى الثاني الترويجي:** بعد أن يبدأ المرؤوسون بتعلم المهام، تظل الحاجة إلى الإدارة المتوجهة نحو المهمة عالية، يبدأ باستخدام سلوك موجه نحو العامل لتشجيعه.

3) **المستوى الثالث التشاركي:** هنا يقلل من السلوك الموجه نحو المهمة، ويستمر بتقديم الدعم والإسناد العاطفي للعاملين.

4) **المستوى الرابع التفويضي** :حيث يمتلك المرؤوسون فيه مستوى عالياً من النضج ويصبحون أكثر خبرة وثقة بأنفسهم، يقلل المدير الاهتمام بكل من المهمة والعلاقات الإنسانية (العرفي ومهدي، 1996).

رابعاً: المدخل الحديث في القيادة

شهدت السنوات العشر الأخيرة من القرن الماضي نماذج جديدة في القيادة لمواكبة المتغيرات السريعة التي شهدتها بيئة العمل لمختلف المنظمات، فقد فرضت عوامل مثل التطور الثقافي الكبير والمنافسة الشديدة والتقلبات الاقتصادية المفاجئة وشح الموارد والعولمة وشروطها، محددات جديدة غير مألوفة لقادة المنظمات المعاصرة، لذلك أكدت نماذج هذا المدخل على القيادة غير التقليدية ومن أهمها : القيادة الكاريزماتية ، والقيادة التحويلية ، والقيادة التبادلية (سالم ،2007).

القيادة الكارزماتية

استخدم مصطلح الكاريزما للإشارة إلى نوع السلطة التي تقترن بشخص القائد وما يمتلكه من سمات شخصية ومواهب ذاتية ملهمة للآخرين، وليست السلطة النابعة من الموقع الوظيفي للقائد إن هذه السمات المحددة للقائد تتفاعل مع الظروف البيئية الموقفية فتؤثر في أداء التابعين وهو ما

يسميه بعض الباحثين بالمدخل التفاعلي في القيادة لأنه يركز على التفاعل بين أدوار القائد والتابعين والموقف وأثر ذلك في ، لذلك لوحظ أن القادة الكاريزماتيين غالبا ما يبرزون أثناء المواقف والأزمات ، بل قد يلجأون إلى خلق أزمات معينة واستخدامها لتكييف وتعديل المواقف البيئية بحيث يعملان لصالحه لا ضده (سالم ،2007).

ويعرف(حريم) الكاريزما بأنها :" الهالة الجاذبية التفاعلية التي تلهم الدعم والقبول". كما يعرّف القيادة الكاريزماتية بأنها : "نوع من التأثير الذي يستند إلى هالة / سحر شخصية القائد ". ويعرف القائد الكاريزماتي بأنه :" قائد متحمس لديه ثقة بالنفس وتؤثر شخصيته وأفعاله في الناس ليتصرفوا بطريقة معينة " (حريم ، 2009، 220) .

القيادة التحويلية:

ظهر هذا المصطلح لأول مرة من قبل (داونتون)، إلاّ أن ظهوره كمدخل مهم في القيادة كان مع (جيمس ماكجريجر بيرنز) في عمله الذي قدّمه بعنوان القيادة ، ميّز (**بيرنز**) بين نوعين من القيادة:

1- القيادة التبادلية: تقوم على أساس التبادل بين القائد والأتباع ، على أساس دعم المرؤوسين من قبل القائد بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب" (حسان والعجمي ، 2007، 252) .

2- القيادةالتحويلية: " هي العملية التي تلهم الأفراد ليضحوا بمصالحهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة العليا " (حريم ، 2009،،219). تركز هذه النظرية على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل ، و تشتمل على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية وهي تندرج تحت القيادة الكاريزمية ، والرؤية المستقبلية(المهدي ،2008) .

وقد قدم(جاكوبس) نظرية التبادل الاجتماعي ودعمها بالعديد من الدراسات الواسعة، وهو يرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة نظير خدماته وإسهاماته المتميزة والفريدة من

أجل تحقيق أهدافها، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يرتكز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بدون استخدام القوة أو الجبر، فالقيادة من وجهة نظره ، إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية إيجابية متكافئة بين القائد والتابعين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة . فالقائد التبادلي هو الذي يحفز التابعين من خلال مبادلة أدائهم بالمكافآت التي يقدمها لهم ، أما القائد التحويلي فيتميز بقدرته على إسهام التابعين وجعلهم ينغمسون في رسالة المنظمة وأهدافها ويستشرف الصورة أمامهم أو الحلم المستقبلي للمنظمة والذي يختلف كثيراً عن الواقع الذي يعيشونه، وهناك دلائل تشير إلى أن القائد يستطيع الجمع بين النمطين في آن واحد ويميل الى تغليب أحدهما على الآخر بما يخلق عمليات ومستويات أداء متقدمة عن السابق(القحطاني ، 2002).

قيادة الفريق

أصبحت المنظمات تستخدم فرق العمل على نطاق واسع ، فقد ازدادت أهمية قائد الفريق ، وهي ترتكز حول محورين : إدارة شؤون الفريق مع البيئة الخارجية ، وتسهيل عملية الفريق ، وهذان المحوران يتضمنان أدوراً قيادية محددة :

- القائد يعمل حلقة وصل وارتباط بالجهات الخارجية .
- القائد يدير الصراعات .
- القائد مدرب ، معلم ، ناجح ،مؤازر (حريم ،2009).

ومن خلال استعراضنا للنظريات والنماذج في القيادة ، يتبين لنا أنها جميعها تمحورت حول مدى اهتمام القائد بالعمل والإنتاج ، ومدى اهتمامه بالعاملين ، وأنه لا يوجد نموذج أو أسلوب واحد مثالي يصلح للقيادة في كل المواقف ، إلا أن المتفق عليه بين تلك النظريات ، أن القيادة الناجحة هي القيادة التي تعمل على بث روح التعاون ، والفريق الواحد بين العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة . وترى الباحثة أن لمدير المدرسة دوره كقائد تربوي وإداري وفني يشرف على مؤسسة تربوية ،

مهمتها إعداد النشء وتربية الأجيال ، وأن له واجباً آخر هو الدور الإنساني في علاقته مع المعلمــين والإداريين ، ومعرفة ظروفهم النفسية والاجتماعية، والعمل على مشاركتهم في أفراحهم وأتراحهم ، و القائد (المدير) الناجح هو الذي يكون قادراً على التوفيق بين الجوانب الإدارية والجوانب(الإنسانية) الفنية ، مما يؤدي إلى شعور المعلمين بالأمن ، ويخفف من أعباء وضغوط العمل التي يتعرضون لها ، كما ينعكس إيجابياً على العملية التربوية بجوانبها المختلفة.

الجزء الثاني : ضغوط العمل

مع تعقد الحياة وأساليب التعامل معها، تنشأ العديد من التحديات التي يتعرض لها الفرد، وقــد شملت التعقيدات كافة مناحي الحياة وامتدت لتشمل الوظائف والمهــن مــع تــداخل الاختــصاصات والصلاحيات، ومع تحقق قدر أكبر من التكنولوجيا تنشأ العديد من الضغوط التي تصيب العاملين في مختلف المجالات لاسيما المهنية منها ، وتنصبّ الكثير من البحوث على مشكلات وضغوط العمل لما لها من تأثيرات سلبية على نجاح أو عدم نجاح المؤسسات، إن الاستقرار النفسي للعاملين بأي مؤسسة يجعل الأداء مميزاً، و يكون متحققًا عند الابتعاد عن ضغوط العمل التي قد تؤثر على الفرد فتحــدث اختلالاً نفسياً كالتوتر والعصبية أو القلق الدائم أو الإحباط ، أوإختلالاً عضوياً كسرعة ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم، وآلام القولون والمعدة، وفقدان الشهية كما يصاحبها علــى مــستوى المنظمــة أعراض أخرى من أهمها: ارتفاع معدل الغياب عن العمل، وارتفاع معــدل الــدوران الــوظيفي ، وظهور مشكلات في العلاقات الصناعية ، وتدني ضبط الجودة ، ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامــل مختلفة قد يكون مصدرها البيئة أو المنظمة أو الفرد نفسه، نتيجة وجود ما يحد من مقدرة الفرد علــى مسايرة وتيرة العمل بالسرعة والكيفية المطلوبة والتي تحقق النتائج المستهدفة(هيجان ، 1998) .

تعد مهنة التدريس واحدة من المهن الاجتماعية الضاغطة التي تتوافر فيها مــصادر عديــدة للضغوط تجعل بعض المعلمين غير مطمئنين وغير راضين عن مهنتهم ، مما يؤثر سلباً غلى توافقهم

النفسي وأدائهم الوظيفي لأعمالهم المختلفة ، ونظراً لأهمية الدور الذي يلعبه المعلم في العملية التربوية فقد اهتم العلماء الباحثون في ميدان التربية بتحديد مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لهـا المعلـم بهدف الحد من تأثير هذه الضغوط على المعلمين والذي تنعكس آثاره بلا شك على أدائهم الـوظيفي وعطائهم لتلاميذهم (محمد ، 1999).

ويذكر (كوبر وكيلي) في تصنيفهما للمهن الأكثرضغوطاً ، بأن مهنة التدريس تعتبـر مـن أحدى أكثر المهن المرهقة حيث يواجه المعلمون الحد الأعلى للضغوط ، ويأتي في المركزالثاني مهنة (موظف الخدمات الاجتماعية)، وأن الضغوط المتزايدة والمستمرة على المعلم تؤدي إلـى أعـراض مرضية جسدية وإنفعالية وهذا بدوره سيؤثر على نوعية التعليم (Cooper& Kelly, 1993).

مفهوم ضغوط العمل:

يعد العصر الحالي عصر العولمة التي غيرت الكثير من المفاهيم ومن ضمنها مفهوم العمل ومتطلباته وأساليبه والذي أدى إلى زيادة ضغط العمل الذي يتعرض له الموظف ، وقد تعددت مفاهيم ضغوط العمل إلاّ أن هذا المفهوم لم يأخذ إلا نصيباً محدوداً من الاهتمام، ويمكن إرجاع ذلك الى سببين رئيسين أوردهما العميان (2004) هما:

1- تنوع العوامل المسببة للضغوط وتداخلها.

2- عدم الاتفاق بين الباحثين على مفهوم محدد.

يعرّف راشد (1992، 74) ضغوط العمل بأنها " تأثير داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بين القوى الضاغطة ومكونات الشخصية ، وقد يؤدي إلى اضطرابات جسمية ، أو نفسية ، أو سـلوكية ، تدفعه إلى الإنحراف عن الأداء الطبيعي ، أو يؤدي إلى حفزه لتحسين الأداء " . كما يعرّف (العديلي ، 1995، 244) ضغوط العمل على أنها: "ردود فعل الإنسان إزاء المـؤثرات الماديـة والمـؤثرات النفسية، وتتمثل ردود فعل الإنسان إزاء هذه المثيرات بالخوف والاضـطراب والارتجـاف وزيـادة

ضغط الدم والارتباك والشحوب والسرحان أو غياب الذاكرة وغير ذلك مـن ردود الفعـل الجـسدية والنفسية التي توحي بأن الفرد غير مرتاح للموقف". وقد عرف سيلي (Seley) ضغوط العمل الواردة في (محمد،1999، 38) بأنها:" الاستجابة الفيسيولوجية التي ترتبط بعملية التكيـف، فالجـسم يبـذل مجهوداً لكي يتكيف مع الظروف الخارجية والداخلية محدثاً نمطاً من الاستجابات غير النوعية التـي تحدث حالة من السرور أو الألم ". ويذكر (النعاس ، 2003،7) تعريفاً لـضغوط العمـل بأنهـا : " تجربة ذاتية تؤدي إلى خلق مرحلة من عدم التوازن النفسي والعضوي داخل الفـرد ، وهـي نتـاج عوامل بيئية أو تنظيمية أو فردية". وتعرف ضغوط العمل وفقاً لتعريـف (**Cooper&Marshal)** الذي ذكره (العميان،2004، 160) بأنها: " مجموعة من العوامل البيئية السلبية (مثل غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل، عبء العمل) والتي لها علاقة بأداء معين" . كما يـذكر ماهرتعريفـاً لضغوط العمل بأنه: "عدم التوافق بيـن متطلبات الحيـــاة و بين الموارد و الإمكانات المتاحـة للفرد التي تمثل ضغوطا بالنسبة له" (ماهر، 2005، 10). و يذكر البدر بأن ضغوط العمل هي: "كل ما يؤدي إلى خلل في قدرة الفرد على التكيف أو الحفاظ على توازنه الطبيعي".(البدر، 2006،50).

مراحل التعرض للضغوط :

كانت أول محاولة علمية لتفسير الأمراض المتصلة بالضغوط من قبل الطبيب والعالم هانس سيليه (Hans Selye) حيث اقترح ثلاث مراحل لاستجابة الجسم عند التعرض للضغوط المختلفة كما أوردها كل من : كرياكو وستكليف(Kyriacou& Sutcliffe) (1978) ، وهلال (2000):

1 - **مرحلة الإنذار:**

عندما يواجه الفرد ضغطاً بفعل مثير خارجي فإنه يستدعي كل قواه الدفاعية لمواجهة الخطر الذي يتعرض له فيحدث مجموعة من التغيرات العضوية الكيميائية لمواجهة الموقف الضاغط مثل: ارتفاع نسبة السكر، زيادة في ضربات القلب، وارتفاع معدل التنفس، وارتفاع ضغط الدم، واستنفار وتأهب من أجل التكيف مع المهدد.

2 - **مرحلة المقاومة:**

إذا استمر الموقف الضاغط فإن مرحلة الإنذار تتبعها مرحلة أخرى وهي مرحلة المقاومة لهذا الموقف وفيها يحدث نفاد للطاقة المتولدة في مرحلة الإنذار، ويستدعي الجسم النظام المناسب لمواجهة الضغط والتكيف معها أو ما يسمى بالأعراض السيكوسوماتية، عندما يعجز الانسان عن مواجهة المواقف عن طريق رد الفعل التكيفي ويؤدي التعرض المستمر للضغوط إلى اضطراب التوازن الداخلي مما يحدث مزيداًمن الإفرازات الهرمونية المسببة للاضطراب.

3 - مرحلة **التهالك أوالإعياء والإجهاد – الاستنزاف:**

إذا طال تعرض الإنسان للضغوط لفترة أطول، فإ نه يصل إلى مرحلة يعجز عن الاستمرار في المقاومة ويدخل في مرحلة الإنهاك ويصبح عاجزاً عن التكيف بشكل كامل وتنهار قواه الدفاعية الهرمونية وتنقص مقاومة الجسم وتصاب كثير من أجهزة الجسم بالخلل نتيجة الضغوط المستمرة، مما يؤدي إلى أمراض ارتفاع ضغط الدم، وأمراض القلب وغير ذلك من الأمراض والمشاكل وتنهار نظم ووسائل التكيف

مصادر ضغوط العمل:

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد مصادر وأسباب ضغوط العمل وذلك بسبب اختلاف المداخل النظرية لدراسة الضغوط والاتجاهات المتبعة في تحديد مفهومها، إذ لايمكن لدراسة أن

تحوي جميع مصادر ضغوط العمل ويمكن تطبيقها على حميع الوظائف والمهن، وذلك لوجود اختلاف فـــي تأثير تلك المصادر تبعاً لتبايــن التنظيمات والوظائــف والمهن التي تحدث فيها تلك الضغوط (هيجان، 1998)، وبما أن مجال الدراسة يتعلق بضغوط العمل لدى المعلمين، فقد تم التركيز علـــى على العوامل المسببة للضغوط التي يمكن و تشير الدراسات والبحوث في مجال ضغوط العمل إلـــى العديد من العوامل التي تسهم في إحداث الضغوط منها كما أوردها كل من: حريم (1997) ، هيجان (1998)، هلال(2000)، العميان (2004)، القبيس (2006)، وهي :

1- غموض الدور

إن غموض الدور يحدث عندما لاتتوافر معلومات ملائمة عن الدور المطلوب من الفرد القيام به أو طريقة أداء هذا الدورأو عند التعارض بين هذه المعلومات، مما يعني عدم تأكــد الفــرد مــن تعريف واختصاصات عمله ويؤدي هذا إلى عدم تأكد الفرد من توقعات الآخرين عنه فيما يجب عمله أو ما يجب أن يؤديه من التصرفات الواجب أن يسلكها، مما يؤدي إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله، ويزيد من الشعور بالضغط النفسي.

2- صراع الدور

يلعب الفرد عدة أدوار، أي أنه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي يراهــا وتتوقعهــا الأطراف المختلفة منه، وأحياناً تكون هذه الأدوار أو التوقعات، متعارضة مــع طلبــات وتوقعــات الرؤساء المختلفين لمرؤوس واحد، ولو أضفت إلى هذا رغبة المرؤوس أن يلتزم بمعايير الجماعــة، ورغبته في تحقيق طموحاته الشخصية فإن الأمر يزداد تعقيداً ويزيــد هــذا الوضــع مــن الــضغط النفسي.وهناك عدة أشكال لصراع الأدوارمثل التعارض في مطالب العمل من حيــث الأولويــات، أو تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة، أو التعارض بين قيم الفرد وقيم المنظمة التي يعمل بها.

3- عبء الدور:

يعتبر عبء العمل سبباً رئيساً من أسباب ضغوط العمل التي حازت على اهتمام كبير من قبل الباحثين وذلك لما يترتب على عبء العمل من تدن في الأداء واعتلال في صحة الفرد، و يأخذ عبء الدور شكلين:

- **زيادة عبء الدور:** عندما يكون الفرد مطالباً بمهام لايستطيع إنجازها في الوقــت المحــدد والمتاح وتحتاج إلى وقت إضافي أو تحتاج إلى مهارات وقدرات لاتوجد في الفرد.
- **انخفاض الدور:** ويحدث ذلك عندما يكون العمل المطلوب مــن الفــرد لايوظــف مهاراتــه ولايشغل الوقت المتاح لديه مما يترك لديه الملل والفراغ ولايشعر بالأهمية أو التحدي لأن العمل لايستوعب قدراته ومواهبه.

4- الأحداث الشخصية:

يتعرض الفرد من آن إلى آخر إلى أحداث شخصية في حياته، تمثل مقداراً مهماً فــي إثــارة الضغو ط النفسية، فقد الزوج أو الزوجة، حيث تمثل هذه الحالة أعلى الأحداث في هذا الجانب، يليها أحداث الطلاق، والإصابة، أو المرض الخطير، الإحالة إلى التقاعد، والزواج، والحمل، والتغيير فــي المسؤولية الوظيفية، والمشاكل مع رئيس الوحدة، والإجازات والأعياد، إن هذه الأحداث مجملة تسبب من التوتر مما يؤثر على أداء هذا الفرد.

5- تأثير شخصية الفرد:

تعد شخصية الفرد من أشد المواضيع تعقيداً في السلوك الاداري لما تتــسم بــه بــالغموض والتعقيد، ونظراً لتعدد العوامل المرتبطة بها في مجال ضغوط العمل، و تختلف شخصية الأفراد فمنها شخصيات حيوية وحادة في طباعها، تتميز بالرغبة في العمل الدؤوب والتسابق مع الــزمن، ونجــد

أصحاب هذه الشخصية يحاولون البحث عن إمكانية تطوير أعمالهم، مما يعرضهم إلى درجات عالية من التوتر والضغط النفسي .

6- عدم توافق شخصية العامل مع متطلبات التنظيم الرسمي:

تميل المنظمات إلى أن تأخذ الشكل البيروقراطي المتقيد بلوائح وإجراءات رسمية، والمعتمد على نظم إشراف متشددة، والمرتكزة على سياسات رشيدة وموضوعية لا تأخذ في الحسبان الاعتبارات الشخصية، ويتعارض ذلك عادة مع رغبة العاملين في التصرف بحرية، وكذلك مع حاجتهم إلى النمو وتأكيد الذات، ويلقي هذا التعارض بظلاله على نفسية العاملين مما يولد ضغوطاً نفسية.

7- مشاكل الخضوع إلى السلطة :

تتميز المنظمات بوجود هيكل متدرج من السلطة الرسمية، وفق التسلسل الإداري لكل جهة، فكل رئيس يمارس نفوذه وسلطته على مرؤوسيه، ويختلف المرؤوسون في قبولهم لنفوذ وسلطة الرؤساء، وعادة ما يطلب أو يلزم المرؤوسين بالامتثال لسلطة الرؤساء، وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالتوتر لدى البعض.

8- اختلال العلاقة الشخصية:

يتطلب أداء العمل ضرورة إقامة العلاقات الشخصية بين القائمين عليه، إلا أن بعض الأطراف قد يسئ استغلال هذه العلاقة، مما يترتب عليه تميز هذه العلاقة بالعدوانية، أو الصراعات، أو وجود مناورات سياسية ترهق أحد أطراف العلاقة، كما قد تؤدي سوء العلاقة إلى الإساءة إلى الحرية الشخصية أو عدم الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية.

9- صعوبة وطبيعة العمل:

لا شك أن صعوبة العمل أو عدم المعرفة الجيدة لدى العامل بالعمل المكلف به، أو لعدم فهمه لجوانب العمل المختلفة، مما يحدث لديه عدم التوازن، وهنا يأتي دور المشرف ونظام الإدارة للحد من ذلك، بوجود بطاقات وصف العمل حيث يقوم المشرف بإطلاع العامل عليها، وعدم شرحه لها يزيد من شعور العامل بصعوبة العمل، وقد ترجع صعوبة العمل أحياناً إلى زيادة حجم العمل عن نطاق الوقت المخصص لأدائه، أو أكبر من قدرات العامل.

10- التنافس على الموارد:

ينظر دائماً إلى الموارد على أنها نادرة أو محدودة، وتتنافس الأقسام والإدارات والأفراد في الحصول على أكبر قدر من هذه الموارد، ويتطلب ذلك اللجوء إلى المساومة والمناورة،وهي أمور قد تؤدي إلى الشعور بالضغط النفسي .

11- اختلال بيئة العمل المادية:

إن اختلال ظروف العمل المادية من إضاءة ، حرارة ، رطوبة ، تهوية ضوضاء وترتيب مكان العمل ، وغيرها من الظروف يمكن أن تؤدي إلى شعورالفرد بعدم الراحة في مكان العمل ، ويترتب على هذا الوضع زيادة الشعور بالتوتر والضغوط النفسية .

وقد تناولت الباحثة في هذه الدراسة مصادر ضغوط العمل عند المعلمين على النحو الآتي : (مصادرضغوط متعلقة بالعلاقات الاجتماعية مع الزملاء،الطلبة، وأولياء الأمور)،(صراع الدور) ، (عبء الدور) ، (مصادرضغوط متعلقة بشخصية الفرد)، (مصادر ضغوط متعلقة بالعلاقة مع الإدارة).

ضغوط العمل ومستوى الأداء

من الممكن أن تكون الضغوط مفيدة ونافعة بالنسبة للفرد والمنظمة التي يعمل بهـا ، وذلـك عندما تكون الضغوط معتدلة ، بحيث تعمل على تحفيز الفرد على العمل والإنتاج مواجهـة التحـدي وتحسين مستوى الأداء والضغط هنا بمثابة مثير صحي يشجع الفرد على الاستجابة للتحديات ويستمر في الارتفاع حتى يبلغ ذروته ، كما هو الحال بالنسبة للنجاحات التي يحققها الكثير من الأفراد في في مجال الدراسة أو الرياضة أو التجارة حيث تمثل الرغبة في تحقيق النجاح نوعاً من الضغوط تـدفع الفرد إلى تحقيق أفضل النتائج ، غير أن هذه الضغوط إذا ما تجاوزت درجة معينة ، فإنهـا تكـون هدامة وضارة سواء أكان ذلك للفرد أم المنظمة، ذلك أن هناك درجة مقبولة من الضغوط تعتبـر ضرورية بالنسبة للفرد أوالمنظمة ، وبالتالي فإن زيادة الضغوط أونقصانها عن الحد المقبـول مـن الممكن أن يتسبب بالضرر للفرد سواء أكان ذلك في صحته أم في سلوكه ، مما يؤدي إلـى تـدني مستوى إنتاجيته(هيجان ، 1998) .

إن حجم الضغوط المناسب والمقبول يختلف من شخص إلـى آخـر حـسب قـدرة الفـرد وخصائصه النفسية و الجسمانية على التكيف مع الضغوط ويزداد نجاح الفرد في تجنب الآثار السلبية للضغوط كلما زادت قدرته على التكيف والتعامل مع الضغوط ومواجهتها ولـيس الهـروب منهـا (الرب، 2005).

أنواع الضغوط

يُنظر إلى مصادر الضغوط على أنها تمثل حوادث سيئة ، وأنها تمثل نتائج غير مرغوب فيها ، ومهما كانت النظرة إلى الضغوط فإننا يجب أن نميز بين نوعين من الـضغوط همـا :الـضغوط الإيجابية ، والضغوط السلبية(هيجان ،1998) .

أولاً : الضغوط الإيجابية ، وهي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها ،مثل اجتياز اختبـار أو دورة تدريبية معينة للترقي أو للنقل إلى موقع وظيفي أفضل ، وهو ضغط ضروري تتطلبـه طبيعـة

العمل ، حيث إن الهدف من الضغوط هو أنها تستخدم كمنبه للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة ،ولزيادة الدافعية للعمل ، وزيادة القدرة على التذكروالتركيز، الضغط الإيجابي يزيد وينمي قدرة الفرد على أداء وبذل أقصى جهد لتقليل ضغوط العمل، وبذلك يؤدي إلى نتائج إيجابية وتحقيق رضا العاملين، ويصبح غياب هذا النوع من الضغوط مصدراً لعدم الرضا الوظيفي عن العمل. (الصيرفي ، 2008).

- **ثانياً: الضغوط السلبية** ، وهي الضغوط غير المفضلة والتي تسبب الضرر والأذى والمرض للأفراد ويطلق عليها اسم الضغوط الهدامة، وهي الضغوط التي تؤثر على سلوك كل من المدير والعاملين وينتج عنها ضرر على عقل الفرد وجسمه سواء من الناحية الجسمية: مثل ، التعرض لأمراض القلب والشرايين ، أو من الناحية النفسية : مثل ، لفتور واللامبالاة والأرق والاكتئاب ، أو من الناحية الوظيفية :مثل انخفاض الانتاجية وزيادة معدلات الغياب (الصيرفي ، 2008) .

آثار ضغوط العمل:

هناك آثار لضغوط العمل إيجابية وسلبية وعلى النحو الآتي :

أولاً : الآثار الإيجابية

تنظرالعديد من المؤسسات إلى ضغوط العمل بأنها شر لابد من مكافحته وذلك لآثارها السلبية على الفرد والمنظمة معاً، إلا أنه هناك آثاراً إيجابية يمكن أن تحققها ضغوط العمل ، وهي كما أوردها (Killy، 1994)والعميان (2004) كالآتي :

1. تحفز على العمل.
2. تجعل الفرد يفكرفي العمل.
3. الرغبة في العمل وزيادة الدافعية.
4. ينظر الفرد إلى عمله بتميز.

5. التركيز على نتائج العمل.

6. النوم بشكل مريح.

7. المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.

8. الشعور بالمتعة والإنجاز.

9. الحيوية والنشاط والثقة والنظر إلى المستقبل بتفاؤل.

10. المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة .

ثانياً: الآثار السلبية

آثار الضغوط على الفرد:

تقسم الآثار المترتبة على الضغوط إلى خمس مجموعات كما أوردها كل من حريم (1997)، وهيجان (1998) ، والعميان (2004):

1. سلوكية: تتشمل الإهمال، والأرق، والعدوانية، واضطراب الوزن وفقدان الشهية، وعدم الاهتمام بالنظافة الشخصية، والافتقار إلى روح الدعابة، وسوء الأداء في العمل، وتكرار التغيب عن العمل ، والإحساس بعدم الراحة، والميل ، والإفراط في التدخين والإدمان ، وعدم احترام الأنظمة والقوانين المرعية داخل المؤسسة .

2. موضوعية: وتشمل النسيان ، و فقدان القدرة على التركيز، والملل، والتردد، ونفاد الصبر، وجمود الفكر، والاكتئاب، والتوتر، وغياب المنطقية، والبلادة وجمود الحس، والشعور بالوحدة، وفقدان الأمل.

3. معرفية: وتشمل عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة، والإرهاق، والإحباط، وعدم تقدير الذات، والشعور بالوحدة.

4. جسدية: وتشمل ضيق النفس، وأمراض القلب وضغط الدم، والسكري.

5. تنظيمية: مثل الغياب، والدوران الوظيفي، وانخفاض الإنتاجية، والعزلة عن الزملاء، وعدم الرضى الوظيفي، وانحفاض الالتزام والولاء.

آثار الضغوط على المؤسسة:

هناك العديد من آثار الضغوط على المؤسسة كما أوردها كل من العميان (2004) ، الرب (2005)، الصيرفي (2008) وهي:

1- زيادة التكاليف المادية مثل تكلفة التأخر عن العمل، والغياب والتوقف عن العمل، وتشغيل عمال إضافيين، وعطل الآلات وإصلاحها)

2- صعوبة التركيزعلى العمل والوقوع في حوادث صناعية.

3- الاستياء من جو العمل وانحفاض الروح المعنوية.

4- عدم الرضى الوظيفي.

5- الغياب والتأخر عن العمل.

6- ارتفاع معدل التظلمات والشكاوى.

7- عدم الدقة باتخاذ القرارات.

8- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة.

9- سوء الاتصال بسبب الغموض الدور وتشويه المعلومات.

10- التسرب الوظيفي(دورات العمل) .

11- الشعور بالفشل .

12- تدني مستوى العمل وعدم إنجاز الموظف لمهامه بالشكل المطلوب.

أعراض ضغوط العمل

يختلف الأشخاص في مدى تأثرهم بضغوط العمل، وذلك حسب قوتهم الجسمانية، ويمكن القول: بأن أضعف جزء في النظام الحيوي أو العضوي بالجسم هو جزء يتأثر بضغوط العمل، أي أن الأعراض المرضية لضغوط العمل تظهر على أضعف جزء بالجسم، فالأجـزاء الضعيفة تكون مقاومتها قليلة، وتكون عرضة للإنهيار أو التلف وبالتالي ظهور أعراض جسمية ونفسية، ومن أهـم أعراض الضغوط المألوفة كما أوردهـا وحريم (1997) وماهر(د.ت) ،و الصيرفي (2008) هي :

1- التوتر والعصبية.

2- القلق الدائم .

3 – عدم المقدرة على الاسترخاء.

4 - الإسراف في تعاطي الكحول والمخدرات والمسكنات.

5 – عدم المقدرة على النوم (الأرق).

6 – اتجاه سلبي نحو التعاون مع الغير.

7 – الشعور بعدم القدرة على التكيف .

8 – ارتفاع ضغط الدم.

9 – الحزن والكآبة وجفاف الفم والحلق.

10 – صعوبة التركيز في العمل وعدم التوازن الانفعالي.

11 – الميل للإصابة والوقوع في حوادث صناعية.

12 - الشعور بالخوف والصعوبة في التحدث والتعبير والصداع.

13 – آلام القولون والمعدة.

14 – فقدان الشهية والعرق بغزارة.

15–ارتفاع معدل استخدام المسكنات والمخدرات .

علاج ضغوط العمل:

يمكن تصنيف طرق ووسائل علاج ضغوط العمل كما أوردها حريم (1997) إلى:

1- وسائل تنظيمية لعلاج الضغوط .

2- طرق فردية في العلاج.

أولاً: الوسائل التنظيمية لعلاج ضغوط العمل:

1- تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها بحيث يعرف كل فرد مهامه وواجباته ومسؤوليته

2- إعادة النظر في تصميم الأعمال بما يساعد على إثراء الأعمال، من خلال توفير مزيد من المسؤولية والاستقلالية.

3- إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد من خلال تفويض السلطة واللامركزية والمرونة .

4- المؤازرة الاجتماعية، من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية للأفراد مما يبدد شعور الفرد بالعزلة.

5- تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد، بحيث يكون كل فرد على علم بتدرجه الوظيفي.

6- برامج مساعدة العاملين، وتشتمل على برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد وإقناعهم بوجوب معالجة الضغوط التي يعانون منها.

7- التشخيص والعلاج وخاصة للأشخاص ذوي الأعمال التي تسبب ضغوطاً، للكشف عن أية مؤشرات على وجود ضغوط.

8- الارشاد: الذي يهدف إلى تحسين صحة وسلامة الموظف عقلياً، بحيث يشعر الفرد بالارتياح تجاه نفسه، ويمكن أن يتم الإرشاد بوساطة أشخاص متخصصين أوغير متخصصين.

ثانياً: الطرق الفردية في علاج ضغوط العمل:

هناك العديد من الطرق الفردية في علاج ضغوط العمل وهي كما ذكرها كل من حريم (1997) العميان (2004):

1- التمارين الرياضية: تؤدي الرياضة إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد، وأقل عرضة للتوتر.

2- الاسترخاء: يؤدي إلى انخفاض توتر العضلات وانخفاض ضربات القلب، وضغط الدم، وتباطؤ في عملية التنفس ويتم بإتخاذ وضع مريح وإقفال العينين، في مكان هادئ.

3- التأمل: وتسعى هذه الطريقة إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية، كما توفر فرصة كي يوقف أنشطته اليومية وأن يمارس درجة عالية من الانتباه و لتفريغ الذهن وإعداده وتدريبه لتحمل الضغوط.

4- الفكاهة: تشير الأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التـــي يواجههـــا الناس.

5- ضبط السلوك ذاتياً: حيث يقوم الفرد بالسيطرة على الأمور التي تسبق السلوك والتي تعقبه ، مثال : مدير يواجه عدداً كبيراً من الشكاوى، يقوم بتعيين مساعد له لينظر بتلـــك الـــشكاوى ويحيل إلى المدير الحالات الاستثنائية فقط .

6- شبكة العلاقات: وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام إلى الجماعات المختلفة وتوثيـــق عـــرى الصداقة، والعلاقات معهم بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له.

7- الاهتمام بالفرد ، وهي طريقة تتبنى السعي نحو تحقيق توازن منسجم ومتناغم ومنـــتج بـــين الجوانب الفسيولوجية والعقلية والاجتماعية للفرد، وتتضمن هذه الاستراتيجية خمسة أبعاد:

1- مسؤولية الفرد عن ذاته وصحته وحياته.
2- التوعية الغذائية.
3- تخفيف الضغوط والاسترخاء.
4- اللياقة البدنية.
5- الحساسية تجاه البيئة .

وترى الباحثة أن المعلم هو حجر الزاوية والعنصر الرئيس في العملية التعليمية ، وهو الأداة التي تتحقق بها أغراض وأهداف العملية التعليمية ، ويواجه المعلم أثناء قيامه بعمله مواقف يتعـــرض فيها للضغوط التي تأتي من العديد من المصادر المحيطة بـــالمعلم ، كالطلبـــة ، وأوليـــاء الأمـــور ، والعلاقة مع الإدارة ، والتي قد تزيد من تلك الضغوط أو تخفف حسب النمط الذي تمارسه الإدارة ، و إن استمرار عمل المعلم تحت مستويات مرتفعة من الضغوط يؤدي إلى ظهورمظاهر فـــسيولوجية

كارتفاع ضغط الدم والتهاب القولون و مشاكل تختص بآلام الرأس والمعدة وأمراض القلب، ومظاهر نفسية كعدم الرضا عن العمل ، ومظاهر سلوكية كالتغيب عن العمل ، مما يؤثر سلباً علـــى العمليـــة التعليمية .

ثانياً : الدراسات ذات الصلة

تم تناول الدراسات التي لها علاقة بموضوع الأنماط القيادية عامة، و وفق نظريـــة الـــشبكة الإدارية خاصة، كما تم تناول موضوع ضغوط العمل وعلاقته بالعديد من المتغيرات، و تم تقـــسيمها إلى الدراسات العربية والأجنبية، و ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث، على النحو الآتي :

أ – المحور الأول: الدراسات التي تناولت موضوع الأنماط القيادية:

على الرغم من وجود دراسات عديدة اهتمت بموضوع الأنمـــاط القياديـــة، إلا أن موضـــوع دراسة الباحثة لم يحظ بالكثير من الدراسات التي تناولت علاقة الأنماط القيادية لمـــديري المـــدارس الثانوية بمستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها المعلمون من وجهة نظرهم –على حد علم الباحثة – ولكن هناك العديد من الدراسات التي ارتبطت بمتغيرات أخرى، وقد قسمت الباحثة الدراســـات التـــي أطلعت عليها في الأنماط القيادية إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، وفيمـــا يـــأتي عـــرض لتلـــك الدراسات:

1–الدراسات العربية المتعلقة بموضوع الأنماط القيادية:

دراسة الطوالبة (1982) هدفت إلى الكشف عن أثر اختلاف نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية في العلاقة بينه وبين المعلمين العاملين معه كما يدركها المعلمون وفق نموذج هالبن للقيادة "، والكشف عن فعالية مدير المدرسة وفق بعض المتغيرات والعوامل الشخصية، وقد استخدمت الاستبيانات الآتية: استبانة وصف السلوك القيادي، واستبانة العلاقة بين المدير والمعلم، واستبانة قياس الفعالية والنجاح الإداري تكونت عينة الدراسة من (340) معلماً ومعلمة من منطقة محافظة إربد كانت تمثل (40%) من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :والتي جاءت منسجمة مع تصنيفات بليك وموتون للأنماط القيادية حيث إن:

النمط(أ)عند الطوالبة، وفي نموذج هالبن = النمط 9 / 9 عند بليك وموتون.

النمط (ج) عند الطوالبة، وفي نموذج هالبن = النمط 1 / 9 عند بليك وموتون.

النمط (ب) عند الطوالبة، وفي نموذج هالبن = النمط 9/ 1 عند بليك وموتون.

النمط(د) عند الطوالبة, وفي نموذج هالبن = النمط 1 / 1عند بليك وموتون.

وقد قام المعلمون بوصف مديريهم بدلالة الأنماط الأربعة على النحو التالي: أ، د، ج، ب (وفق نموذج هالبن للقيادة).

دراسة طوقان (1991) هدفت إلى التعرف على واقع الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية حسب توزيعات الشبكة الإدارية، ومعرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية والرضا الوظيفي للمعلمين العاملين معهم وما هي الأنماط القيادية الأكثر قدرة على تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي ، تكونت عينة الدراسة من(68) مديراً ومديرة و(402) معلماً ومعلمة ، وقد استخدمت الدراسة ثلاث أدوات في جمع المعلومات ، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة بين تقدير المديرين لأنماطهم القيادية وبين المستوى التعليمي بينما لا توجد علاقة بين تقديرات المديرين لنمطهم القيادي وبين متغيرات (العمر، الجنس، الخدمة)، وتوجد علاقة بين تصنيف المعلمين للأنماط القيادية لمديريهم وبين متغير الجنس.

دراسة المفيدي ،آل ناجي (1995) :هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس ، وعلاقتها بالدافعية إلى العمل ، كما يراها المعلمون والمعلمات في محافظة الإحساء التعليمية ، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (168) معلماً ومعلمة موزعين على مراحل التعليم المختلفة (الابتدائي ، المتوسطة ، والثانوي) تم اختيارهم بطريقة عشوائية، أما أدوات الدراسة فقد تضمنت استبيانين: الاولى لقياس الأنماط القيادية ، والثانية لقياس الدافعية إلى العمل ، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك

علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي ، والدافعية إلى العمل ، وأن هناك علاقة سلبية بين الدافعية إلى الإنجاز والنمط الترسلي والأتوقراطي أي كلما استخدم هذان النمطان تدنت الدافعية للإنجاز.

دراسة الطراونة (1999) هدفت إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ومعرفة الأنماط القيادية السائدة في الجامعات الرسمية والأهلية وقد استخدمت الدراسة أداتين: أداة وصف الأنماط القيادية السائدة وتكونت من (50) فقرة لوصف النمط القيادي السائد ببعديه (العمل، والعلاقات الإنسانية)، أما الأداة الثانية فتمثل الرضا الوظيفي، تكونت عينة البحث من (300) عضو هيئة تدريس، منهم (200) من الجامعات الرسمية و(100) من الجامعات الأهلية وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية وبنسبة (50%) من المجتمع الأصلي والبالغ عددهم (1348) فرداً وعند مستوى الثقة (95%) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: يرى أعضاء هيئة التدريس أن رؤساء الأقسام في الجامعات الأهلية والرسمية يركزون على بعدين: (العمل، والعلاقات الإنسانية)، توجد علاقة ايجابية بين بعدي النمط القيادي لرؤساء الأقسام (العمل، والعلاقات الإنسانية) والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

دراسة الشريدي وعبد الرحيم (1999) هدفت إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي لدي مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة أثر كل من الجنس والخبرة والتدريب على الرضا الوظيفي لديهم، وتكونت عينة الدراسة (775) معلما ومعلمة من المجتمع الأصلي البالغ (5815) معلما ومعلمة، واستخدمت الدراسة مقياس جوردن (Gordon) لوصف السلوك القيادي، ومقياس (مينوسوتا) لقياس الرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود فروق بين النمط الديمقراطي والنمط التسلطي على الرضا الوظيفي وذلك لصالح النمط الديمقراطي. وجود فروق بين متوسطات الرضا

الوظيفي للمعلمين والمعلمات لصالح المعلمات. لا توجد فروق في درجات الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة.

دراسة عياصرة (2003) هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية ومستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية، كما هدفت إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية للمديرين ودافعية المعلمين نحو مهنتهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة في الأردن والبالغ عددهم (10714) معلماً وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (1141) معلماً ومعلمة يمثلون (76) مدرسة ثانوية موزعة على كافة محافظات المملكة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي ثم النمط التسيبي، وإن مستوى الدافعية متوسط ، وكذلك يوجد ارتباط إيجابي دال إحصائيا بين النمط الديمقراطي ومستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم،كما ويوجد إرتباط سلبي دال إحصائيا بين النمط الأوتوقراطي والنمط التسيبي وبين مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية على النمط الأوتوقراطي والنمط التسيبي تعزى إلى الجنس.

دراسة النيرب (2003) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علـــى الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئـــة التدريسية والطلبة، في ضوء دور المتغيرات الآتية: (الجنس، والجامعة، والمستوى الوظيفي، ومكان السكن)، أجريت الدراسة على عينة تكونت من (265) من أعضاء الهيئة التدريسية مـــن مختلـــف الجامعات الفلسطينية، و(1666) من طلبة الجامعات الفلسطينية، استخدمت الاستبانة أداة للدراسة وقد توصلت إلى النتائج الآتية: حصل النمط الديمقراطي على تقـــدير متوســـط ،بينمـــا حـــصل الـــنمط الديكتاتوري على تقدير منخفض، فيما حصل النمط التسيبي على تقدير منخفض ، عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لأنماط القيادة تبعاً لمتغير (الجنس) عند أعضاء هيئة التدريس بين الذكور والإناث، بينما كانت الفروق واضحة بين أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث في(النمط الديمقراطي) ولصالح الذكور، و(النمط التسيبي) لصالح الإناث، و(النمط الديكتاتوري) لصالح الإناث. وجود فروق ذات دلالة إحصائية على النمط الديمقراطي لمتغير (الجنس) عند الطلبة بين الذكور والإناث، بينما كانت الفروق واضحة بين الطلبة الذكور والإناث في النمطين التسيبي، والديكتاتوري، والدرجة الكلية لأنماط القيادة، حيث كانت الفروق لصالح الذكور ، توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لأنماط القيادة ومجالاتها تبعا لمتغير المستوى الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس حيث كانت الفروق لصالح أعضاء الهيئة التدريسية في النمط الديمقراطي، أما النمط التسيبي، والنمط الديكتاتوري فكانت لصالح الطلبة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية كلها (الديمقراطي، والتسيبي، والديكتاتوري، والدرجة الكلية) لأعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغير الجامعة .

دراسة عبيدات (2004) هدفت إلى معرفة علاقة النمط الإداري وفق نظرية الشبكة الإدارية بدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، وقد تكون مجتمع الدراسة من (926) مديراً ومديرة وتكونت عينة الدراسة من (283) مديراً ومديرة، أي بنسبة (30%) من مجتمع الدراسة الأصلي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن النمط الإداري السائد بين مديري المدارس هو نمط قيادة الفريق، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الإيجابي وإدارة الوقت بفعالية، كما كشفت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط الإدارية والجنس على مستوى ($\alpha = 0.05$) حيث تميل الإناث إلى الإدارة الإنسانية كما جاء في الدراسة .

دراسة الخطيب (2005) هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالفعالية التنظيمية للمدارس الثانوية العامة تكون مجتمع الدراسة من مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية البالغ عددها (32) مديرية موزعة على (12) محافظة ومن جميع المدارس الثانوية في المحافظات البالغ عددها (1028) مدرسة، منها (460) مدرسة ذكور و(568) مدرسة للإناث وقد تكونت عينة الدراسة من (700) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العنقودية العشوائية واستخدمت الدراسة: استبانة هالبن للوصف القيادي ، ومقياس الفاعلية التنظيمية للمدارس الثانوية العامة وقد خلصت إلى النتائج الآتية: النمط القيادي الأول حصل على نسبة (56%) وهو يمثل: عالي إطار العمل (تحصيل دراسي)، عالي الاعتبارية (العلاقات الإنسانية مع المعلمين والمعلمات) كان الأكثر شيوعاً في نظر المعلمين والمعلمات، وهذا النمط يتفق مع نمط السلوك القيادي للفريق حسب نموذج الشبكة الإدارية، ويليه وبنسبة (36%) النمط الثالث (منخفض – منخفض) وهذا النمط يوازي النمط الترسلي حسب الشبكة الإدارية ، كما جاءت نسبة (9%) للنمط الثاني (عال – منخفض) وهو يوازي النمط التسلطي، وأخيراً النمط الرابع (منخفض – عال) بنسبة (5%) وهذا يعني أن نسبة قليلة من المديرين يقودون مؤسساتهم التربوية باهتمام منخفض بالإنتاجية (التحصيل الدراسي) واهتمام عال بالعلاقات الإنسانية.

دراسة جبرة (2006) هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد في المدارس الابتدائية في مدينة جدة والتعرف على مستوى الإبداع في المدارس والتعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية والإبداع الإداري وقد تكونت عينة الدراسة من (288) مديراً، وقد استخدمت الاستبانة أداة للدراسة وقد خلصت إلى النتائج الآتية: النمط القيادي السائد هو قيادة الفريق، ثم القيادة المعتدلة، ويليه القيادة الاجتماعية ، ثم نمط القيادة المتسلطة ، ثم القيادة الأبوية ، ثم القيادة المتساهلة ، وأخيراً نمط المتقلبة كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيه موجبة ودالة بين

الإبداع والقيادة المعتدلة والقيادة الاجتماعية بينما توجد علاقة سالبة بين الإبداع والقيـادة المتـساهلة والقيادة المتسلطة والقيادة المتقلبة.

دراسة حداد (2006) هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مـديري المـدارس الأساسية في محافظة عجلون وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظر العاملين أنفسهم وقد تكون مجتمع الدراسة من (79) مديراً ومديرة، و(2267) معلماً ومعلمة يعملون فـي المـدارس الأساسية الحكومية والخاصة، تكونت عينة الدراسة من (27) مديراً ومديرة، إذ كانت نسبتهم (34%) من مجتمع الدراسة يعملون في المدارس الأساسية الحكومية والخاصة، و(400) معلماً ومعلمة، حيث كانت نسبتهم (17,6%) من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البـسيطة . اسـتخدمت الدراسة أداتين: الأولى لقياس الرضا الوظيفي للمعلمين. والثانية لقياس النمط القيـادي الـسائد لـدى مديري المدارس الأساسية. وقد خلصت إلى النتائج الآتية: جميع أفراد العينة حصلوا على درجة رضا وظيفي مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجـود فـروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في أثر النمط القيادي في الرضا الوظيفي لدى المعلمين في محافظة عجلون يعزى إلـى الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة.

دراسة الدهمشي (2005) هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية الـسائدة وأثـر المتغيرات المستقلة، مثل المؤهل العلمي ، والخبرة العملية ، ومرحلة الدراسة على فاعليـة صـنع القرار فيها وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية البالـغ عددهم (165) مدرسة و(1048) معلمـاً وجرى تطبيق الدراسـة علـى (165) مديراً و(287) معلماً، استخدمت الدراسـة: أداة وصف فاعلية وتكيف القائد ل "هيرسي وبلانشارد " وأداة قياس درجة فاعلية وكفاءة صنع القرار من وجهة نظر المعلمين وأشارت النتائج إلـى: سـيادة النمط المشارك كنمط رئيس لهذه المدارس من وجهة نظر المديرين، ونمط الإقناع كنمط مساند فـي

ظروف أخرى، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة، والمؤهل، ومرحلة المدرسة، وجود ارتباط سلبي بين نمط الإبلاغ ودرجات فاعلية وكفاءة صنع القرار، بينما أشارت النتائج إلى وجود ارتباط طردي بين أنماط المشاركة والإقناع والتفويض وبين فاعلية صنع القرار.

2- الدراسات الأجنبية المتعلقة بموضوع الأنماط القيادية:

دراسة بيدرسون(Pedersen, 1980) هدفت إلى البحث عن العلاقة بين أسلوب القيادة ومستويات مجموعة الثقة، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة للمديرين كما يدركها المرؤوسون في المنظمات التربوية، ومستويات مجموعة الثقة (ثقة، انفتاح، إدراك، واعتماد) وقد استندت الدراسة إلى الأدب النظري عن علاقات المجموعة والقيادة و على: نظرية قيادة الشبكة الإدارية لبليك وموتون(Blake & Mouton)، وعلى نظرية الثقة ل(توري) Tori (Gibb's) للتنمية التنظيمية ،وقد استخدمت الأداتان: أداة تقييم القيادة وفق الشبكة الإدارية (Hall Jay)، وأداة قياس مجموعة الثقة (Jack R. Gibb) ، لدراسة علاقة الارتباط بين أسلوب القيادة ، ومتغيّرات توري (ثقة، انفتاح، إدراك، واعتماد) في المجموعات، وقد تكونت العيّنة في هذه الدراسة (9) مديرين و(129) معلماً في (9) مدارس ابتدائية في منطقة جنوب شرق متشيغان، وقد طبق الاستبيان على كامل أفراد العينة في المدارس الابتدائية المختارة ، وكانت متغيرات الدراسة ،المتغير المستقل: أساليب القيادة ومستويات الثقة ، المتغير التابع : كانت تصوّرات المعلمين عن أسلوب قيادة مديريهم. أظهرت نتائج هذه الدراسة ما يأتي : وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تصورات المعلمين وفق أسلوب القيادة (9/9) ، و مستوى الثقة، وهذا دعم النظريات المعاصرة عن قيادة الفريق ، كما أظهرت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تصورات المعلمين وفق أسلوب القيادة (9 /1) ومستوى الثقة الكلي، كما صُنف الأسلوب (1/9) كأسلوب القيادة المفضّل للرؤساء ، عدم

وجودارتباطات هامة لأسلوب القيادة (5 /5) ، وجود علاقة ارتباط سلبية بين أسلوب القيادة (1 /1) مستوى الثقة الكلي.

دراسة شيبمان (Chapman, 1983) هدفت إلى التعرف على إدراك المعلّم لنمط السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بمستوى الضغوط المهنية التي يعاني منها المعلم ، تكونت عينة الدراسة من(114) معلّم ابتدائي ومتوسط ، في مدينة (كاليفورنيا) ، وقد استخدمت مقياسين: المقياس الأول وصف سلوك القائد لتقييم إدراك المعلمين لسلوك قيادة الرؤساء، المقياس الثاني: مقياس مستوى ضغط عمل المعلم المعدّل استخدم لقياس مستويات الضغوط التي يعاني منها المعلمون في بيئة العمل من وجهة نظر المعلمين. وقد توصلت الدراسة إلى النتيجة الآتية: أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة هامّة بين إدراك المعلمين لسلوك قيادة مديريهم ومستوى الضغوط في بيئة التعليم كما هو يدركها المعلمون أنفسهم.

دراسة دالماو (Dalmau, 1989) هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي للمديرين و الاحتراق النفسي للمعلمين والرضا الوظيفي، شملت العينة عدداً من أعضاء الهيئة التدريسية، تم اختيارهم بشـــكل عشوائي من الكليات في مدينة (هيوستن) ، وقد استخدمت الدراســـة مقياس ماســـلاش (Maslash) للاحتراق النفسي، ومقياس وصف السلوك القيادي لتحديد النمط القيادي ببعديه التوجه نحو العمل ، والتوجه نحو الاعتبارية (العلاقات الإنسانية) وقد توصلت إلى النتائج الآتية: توجد ثلاثة أنماط للقيادة هي : التسلطي، والتسيبي ، والمفوض ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين وبين النمط التسيبي لمدير المدرسة ، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التسلطي للمدير ونمط المدير المفوض على أداء المعلمين مباشرة داخل غرفة الصف ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الضغوط الانفعالية ، والكليات

التي يعمل بها المعلمون، حيث إن مستوى الضغوط كان أعلى لأعضاء هيئة التدريس لكليات (العلوم الإنسانية، الفنون، الاقتصاد، الإدارة)، مقارنة بكليات الهندسة والعلوم، وجود علاقة ذات دلالةإحصائية بين بعدي (الضغوط الانفعالية، تبلد الشعور) على (مقياس ماسلاش) مع نقص الحوافز، وقيود الوقت، وسلطة القسم في الكلية.

دراسة ميللر (Miller,1994) هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة الفروق في أساليب قيادة الرؤساء بين فئة متدربة وفئة غيرمتدربة حسب نظرية الشبكة الإدارية (Blake & Moutuon 1985). وقد تضمنت هذه الدراسة بشكل محدّد، ثلاثة عناصر، أولاً : العلاقة بين أساليب القيادة من وجهة نظر المديرين المتدربين حسب نظرية الشبكةالإدارية، بأساليب القيادة لغير المتدربين من وجهة نظر المديرين حسب نظرية الشبكة الإدارية، ثانياً : العلاقة بين أساليب القيادة للمديرين المتدربين حسب نظرية الشبكة وغير المتدربين، وتصوّرات المعلمين لأساليب قيادة رؤسائهم، ثالثاً: العلاقة بين أساليب القيادة للمديرين المتدربين حسب نظرية الشبكة وغير المتدربين، والمتغيّرات السكّانية والتربوية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، نوع المدرسة، وحجم المدرسة).

وشملت عينة الدراسة (60) مديراً و(177) معلّماً من مناطق (الميسيسيبي) في المدارس الحكومية العامة. و(39) مديراً تدربوا في معهد وزارة التربية في ولاية الميسيسيبي إدارة التنفيذ وحدة تدريب الشبكة الإدارية، و(21) مديراً لم يتلقوا التدريب السابق. وقد استخدمت الدراسة مقياس (Hall, Harvey &Williams, 1986)، الذي استندوا فيه إلى نظرية الشبكة الإدارية وتحليل الأبعاد للقيادة. كما قام المديرون باختيار ثلاثة معلمين من كليّاتهم لإكمال مسح تقييم القيادة Hall, Harvey &Williams, 1986)، لكي يحصل على تصوّرات المعلمين عن ممارسات قيادتهم ، وقد توصلت إلى النتائج الآتية: إن نمط القيادة السائد استند إلى ذاتية المدير وردود أفعال المعلمين، كما أن

المديرين الذين تدربوا كانـــوا يفضلون الأسلوب التعاوني أو الاستراتيـجي (قيادة الفريق) مـن القيادة، مقارنة بالمديرين الذين لم يتدربوا، وجود علاقة ارتباط بين الأسلوب الذي يتبعـه المـديرون المتدربون على إدارة الشبكة، وغير المتدربين، وبين تصورات المعلمين عن ذلك الأسلوب لمديريهم، عدم وجود ارتباطات هامة بين التدريب على إدارة الشبكة وبين المتغيرات السكانية والتربوية.

دراسة ودرد (woodard. D. 1994) :هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنمـاط القياديـة لمديري المدارس الوسطى ، وعلاقتها بدافعية المعلم نحو العمل ، بولاية (جورجيـا) فـي الولايـات المتحدة الأمريكية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة مـن (420) معلمـاً يعملون في (10) مدارس وسطى بولاية جورجيا في الولايات المتحـدة الأمريكيـة ، تـضمنت أداة الدراسة : استبانتين ، الاولى لوصف السلوك القيادي ، والثانية لقياس دافعية المعلـم للعمـل ، وقـد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين النمط القيـادي لمدير المدرسة ، ودافعية المعلم نحو العمل.

دراسة سانشز وبيركنز(Sanches & Perkins , 2002) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إدراك المعلمين للسلوك القيادي لمدير المدرسة وبين دافعية المعلمين للعمل في المدارس الأساسية في ولاية (تكساس) ، تألفت العينة من (311) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بشكل عشوائي من (10) مدارس، قام الباحث باستخدام أداتين للدراسة: مقياس الوصف القيادي لهالبن والأخرى، مقياس الرضا الوظيفي، وقد توصلت إلى النتائج الآتية: إن النمط المناسب والأفضل لنموذج الدافعية الداخلية هو سلوك القائد المهتم بالعلاقات، إن النمط المناسب والأفضل لنموذج الدافعية الخارجية هو سلوك القائد المهتم بالعلاقات ، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية للمعلمين وبين السلوك القيادي المهتم بالعلاقات وبين عمر المعلم وخبرته.

دراسة ثوراش (Thrash , 2009) هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة عند العمداء الأكاديميين في جامعة أوهايو في ولاية(أوهايو)، تكونت عينة الدراسة من (13)عميداً أكاديمياً من جامعة أوهايو الحكومية. حيث بحثت وحلّلت الاختلافات التي توجد بين أساليب قيادة العمداء الأكاديميين والمتغير المستقل مـن (العمر، عدد الكليات المشرف عليها، سنوات الخبرة)، استخدمت هذه الدراسة نظرية الشبكة الإدارية لروبرت بلاك و جين موتون (Blake &Mouton, 1964) المستندة على أساس الاهتمام بالمهمة (العمل) والاهتمام بالناس (العلاقات الإنسانية) وكانت هذه النظرية الأساس الذي تم على أساسه تصنيف الأساليب القيادية إلى خمس أنماط وهي: نمط القيادة اللامبالي أو الفقير (1 / 1) ، نمط قيادة منتصف الطريق (5 / 5)، نمط قيادة المهمة. (9 /1) ، نمط قيادة الفريق (9/ 9) ، نمط قيادة النادي الاجتماعي (1 / 9) . وقد استخدمت هذه الدراسة أداة جمع البيانات المصمّمة من قبل الباحثين(Hall, Harvey &Williams, 1995) للتعرف على أساليب القيادة للعمداء الأكاديميين. تم جمع المعلومات من خلال البريد الأمريكي إلى عناوين مكاتب العمداء. أظهرت نتائج هذه الدراسة: أنه لا توجد اختلافات مستقلة هامّة بين أنماط القيادة والمتغير المستقل(العمر، عدد الكليات المشرف عليها، سنوات الخبرة).

ب – **المحور الثاني: الدراسات التي تناولت موضوع ضغوط العمل:**

قسمت الباحثة الدراسات التي اطلعت عليها في موضوع ضغوط العمل إلـى دراسـات عربيـة وأخرى أجنبية، وفيما يأتي عرض لتلك الدراسات مرتبة حسب تسلسلها الزمنـي مـن الأقـدم إلـى الأحدث:

1- الدراسات العربية التي تناولت موضوع ضغوط العمل:

دراسة عودة (1998) هدفت إلى التعرف على مدى انتشار الاحتراق النفسي وعلاقتها بضغوط العمل لدى معلمي المدارس الحكومية بالضفة الغربية، وقياس مستوى ضغط العمل والتعرف

إلى الكشف عن العلاقة ما بين ظاهرة الاحتراق النفسي وضغوط العمل وعدد من المتغيرات السكانية مثل: (العمر، الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية). وقد بلغ مجتمع الدراسة (5585) معلماً ومعلمة أخذ منهم عينة عشوائية طبقية مكونة من (558) معلماً ومعلمة أي بنسبة (10%) من المجتمع الأصلي، وقد استخدمت استبانة (Maslash) لقياس الاحتراق النفسي حيث قام ببناء استبانة ضغوط العمل من خلال الأدب التربوي واطلاعه على دراسات سابقة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: كان مستوى الاحتراق لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية معتدلاً، كما بينت النتائج وجود ضغط عمل لدى معلمي المدارس في الضفة الغربية متوسط ، كما أنه لا توجد أي تأثيرات لمتغيرات (العمر، الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية) على كل من الاحتراق النفسي وضغوط العمل، توجد علاقة إيجابية بين ضغوط العمل والاحتراق النفسي .

دراسة المشعان (1998) هدفت إلى البحث عن مصادر الضغوط بين الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي. وتكونت عينة الدراسة من (289) من الموظفين، بواقع (243) من الكويتيين و(46) من غير الكويتيين، و(162) من الذكور، و(127) من الإناث. واستخدم مقياس مصادر الضغوط المهنية من تأليف كوبر سلون ويليامز، (Cooper, Sloan & Williams, 1988)وقد أظهرت نتائج الدراسة بأنه توجد فروق دالة إحصائيا بين الموظفين الكويتيين والموظفين وغير الكويتيين من مصادر ضغوط العمل، حيث إن الموظفين الكويتيين أكثر شعورا بضغوط العمل من الموظفين غير الكويتيين ما عدا متغير التطور المهني ، حيث إن غير الكويتيين أكثر تعرضا لضغوط العمل من الكويتيين. وكذلك توجد فروق دالة إحصائيا بين الموظفين الذكور والموظفات الإناث في مصادر ضغوط العمل ، حيث إن الموظفات الإناث أكثر تعرضا لضغوط العمل من الموظفين الذكور، وأيضا لا توجد فروق دالة إحصائيا بين الحاصلين على الثانوية

والجامعيين في مصادر ضغوط العمل سوى في متغيري دور المدير والمناخ والهيكل التنظيمي ، حيث إن الجامعيين أكثر تعرضا لضغوط العمل من غير الجامعيين، أما من حيث متغير المناخ والهيكل التنظيمي فنجد أن الحاصلين على الثانوية العامة أكثر تعرضا لضغوط العمل من الجامعيين، وأيضا أظهرت الدراسة عدم وجود فروق بين الموظفين المتزوجين وغير المتزوجين.

دراسة ياركندي (2000) والتي هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل ، والقيادة التربوية ، ووجهة الضبط لدى المديرات ، وقد تكونت العينة من (96) مديرة من مديرات المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية ، واستخدمت الأدوات الآتية : مقياس ضغوط العمل ، اختبار القيادة التربوية :إعداد محمد منير مرسي ومقياس وجهة الضبط من إعداد علاء الدين كفافي ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية : تعاني (36,5%) من أفراد العينة من ضغوط العمل كما تعاني (79%) من أفراد العينة من عدم قدرتهن على استخدام جوانب القيادة التربوية لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والقيادة التربوية وتوجد علاقة موجبة بين ضغوط العمل ووجهة الضبط .

دراسة الهنداوي(2002) هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدي مديري المدارس الابتدائية في مصر، وذلك على عينة عشوائية تتألف من (615) مدير مدرسة، استخدمت الدراسة الأدوات الآتية: 1- مقياس الالتزام التنظيمي (إعداد جون ماير وآخرون)2- مقياس ضغوط العمل الإداري ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يأتي: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية في درجات ضغوط العمل (الإيجابية والسلبية) طبقاً لاختلاف كل من (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة الإدارية).

دراسةالعمري(2003) هدفت إلى اختبار العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية والمتغيرات الوظيفية من جهة وضغوط العمل من جهة أخرى بمدارس الرياض الحكومية، وذلك باستخدام عينة عشوائية بلغت (472)معلما. اشتملت الاستبانة على ثلاثة أجزاء: (1) مقياس ضغوط العمل، و(2) المتغيرات الوظيفية للمعلمين (عبء العمل، وصراع الدور، وغموض الدور، وطبيعة العمل، والأمان الوظيفي)، (3) المتغيرات الديموغرافية (العمر، والراتب الشهري، ومدة الخدمة). أظهرت النتائج: وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية (العمر، والراتب الشهري، ومدة الخدمة) وضغوط العمل، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات الوظيفة (عبء العمل، وصراع الدور، وغموض الدور، وطبيعة العمل، والأمان الوظيفي) وضغوط العمل عند المعلمين. وأخيرا، تبين أن المتغيرات الوظيفية أكثر تأثيرا على ضغوط العمل من المتغيرات الديموغرافية.

دراسة يحيى (2004) والتي هدفت إلى التعرف على فعالية أداء مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء وعلاقته بضغوط العمل وقد تألفت عينة الدراسة من (89) مديراً ومديرة، و(350) مدرساً ومدرسة في المدارس الثانوية العامة الحكومية بأمانة العاصمة صنعاء، استخدمت الأداتين:أداة قياس فعالية الأداء، أداة قياس ضغوط العمل، وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:مستوى فعالية أداء مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين "متوسطة"، ومن وجهة نظر المديرين "عالية إلى عالية جداً، لا توجد فروق داله إحصائياً في مستوى فعالية أداء مديري المدارس الثانوية وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، حجم المدرسة) جاء ترتيب ضغوط العمل كما يدركها المديرون تنازلياً كما يأتي: بيئة العمل، النمو والتقدم المهني، كمية العمل، الإشراف، صراع الدور، غموض الدور، نوع العمل توجد فروق داله إحصائياً في مستوى ضغوط

العمل الناتجة عن النمو والتقدم المهني، وبيئة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وفقاً للجنس.توجد فروق داله إحصائياً في مستوى ضغوط العمل الناتجة عن صراع الدور، وغموض الدور لدى مديري المدارس الثانوية وفقاً لسنوات خبرتهم في الإدارة المدرسية توجد فروق داله إحصائياً في تحديد طبيعة العلاقة بين مستوى فعالية الأداء ومستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية وفقاً للجنس، لا توجد فروق داله إحصائياً في تحديد طبيعة العلاقة بين مستوى فعالية الأداء ومستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية وفقاً لسنوات الخبرة، وحجم المدرسة.

2- الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع ضغوط العمل:

دراسة سميث وبورك (smith & Bourke , 1992) : والتي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين ضغط العمل ،وعبء العمل ، والرضا المهني ، وتكونت عينة الدراسة من (204) معلمين ومعلمات ، ممن يعملون في(استراليا) ، وقد أظهرت نتائج الدراسة : أن ظروف العمل وأعباءه ، تؤثر بشكل مباشر في إحداث الضغط ، و أن متغيرات : الجنس ، عدد سنوات الخبرة ، والمركز الوظيفي ، والعبء التدريسي ، ونوع الصف ، والمدرسة ، وطبيعة مادة التدريس لها تأثير في إحداث ضغوط العمل.

دراسة ريمي (Remy, 1999) هدفت إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لمدير المدرسة وموقع المدرسة ومستوى الضغوط عند المعلمين في المدارس الابتدائية. وقد ركزت الدراسة على العلاقة بين المتغير المستقل من أنماط القيادة لمدير وموقع المدرسة والمتغير التابع من مستوى الضغوط عند المعلمين، وقد استخدمت مقياس وصف السلوك القيادي ، ومقياس الضغوط للمعلمين، والمعلومات السكانية، وقد تكونت العينة من (585) معلّماً في (28) مدرسة ابتدائية.وقد أجريت الدراسة في سان داياغو (San Diego)، ضمن منطقة موحدة وذلك في العام

الدراسي(1998/1999). وقد استخدم مقياس وصف السلوك القيادي للتعرف على القيادة من أبعاد القيادة وهي: الاعتبارية (الاهتمام الموجه للعلاقات الإنسانية) والمهمة (الاهتمام الموجه للعمل). كما قام بالبحث عن ما يأتي: اهتمام عال بالاعتبارية، اهتمام عال بالمهمة ، اهتمام منخفض بالاعتبارية، اهتمام عال بالمهمة. اهتمام عال بالاعتبارية، اهتمام منخفض بالمهمة. اهتمام منخفض بالاعتبارية، اهتمام منخفض بالمهمة. وقد تم التعرف على مستوى الضغوط عند بالاستناد على مصادر الضغوط عند المعلمين المتعلّقة بالعمل مثل: (عبء العمل، العلاقة مع الطلبة، المشكلات الانفعالية، الشعور بالإعياء، مظاهر سلوكية، وأعراض مرضية وقلبية وعائية) ، أما شروط موقع البيئة المدرسية فقد عرّفت من ناحية العوامل التنظيمية التي كانت شائعة عند كل المدارس التي تشارك في الدراسة وتلك التي من المحتمل التي قد يكون لها علاقة بمستويات إجهاد المعلّم. وقد أظهرت النتائج ما يأتي: النمط السائد هو: الاعتبارية (القيادة الموجهة للعلاقة) من وجهة نظر المعلمين ، توجد علاقة ذات دلالة بين (القيادة الموجهة للعلاقة) وبين مستويات ضغوط المعلّم وقد وضحت العلاقة أكثر فأكثر من الاختلاف في مستوى الضغوط من مصادر العمل، ومسألة الرضا الوظيفي، و عدّة أمور، توجد علاقة ذات دلالة بين موقع المدرسة ومستوى الضغوط عند المعلمين من مصادر متعلقة بالطلبة والمصادر المتعلقة بالعمل.

دراسة رافيشدران وراجندران (Ravichandran & Rajendran , 2007)هدفت إلى التعرف على أسباب مصادر الضغوط التي تواجه المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة العليا في مدينة تشيني (Chennai) في الهند، تكونت عينة الدراسة (200) معلم ومعلمة، منهم (82) ذكور، (118) إناث وقد تم اختيارهم بشكل عشوائي، وقد تراوحت أعمارهم بين (20 – 55) سنة وتراوحت خبرتهم من(1–25) سنة، وقد تم تطوير مقياس مستوى الضغط الذي يقيس ثمانية عوامل مستقلة من مصادر الإجهاد وتضمن (65) بنداً تضمن (5)خيارات (موافق بشدة، موافق ،

لاأدري ، غير موافق ،غير موافق بشدة)، المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، نوع المدرسة) وقد توصلت إلى النتائج الآتية: تواجه المعلمات الإناث ضغوط عمل أكبر من تلك التي يواجهها الذكور بشكل ملحوظ وأن هذه الضغوط مصدرها تنظيم الوقت ، عدم وجود فروق ذات دلالة في العوامل الأخرى ،ويواجه المعلمون الذكور ضغوطا أعلى بسبب عبء الدور، بالنسبة للعمر يختلف المعلمون في مستوى الضغوط.

دراسة كيلمان (Gelman ,2008) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المتغيّرات التي تسبب الضغوط للمعلمين، والوصول إلى فهم أفضل من خلال المتغيّرات السكّانية التي قد تؤثر على الضغوط والاحتراق النفسي الذي يعاني منه المعلم، وقد وجدت الدراسات أن الضغوط المهنية ضمن موقع العمل غالباً تؤثرعلى سمات احتراق المعلّم. شملت عينة الدراسة (77) معلما من مدينة (نيويورك) من المدارس الأساسية والثانوية المختلفة. وقد أجريت الدراسة على جميع أفراد العينة وقد تم تطبيق المقاييس الآتية: مقياس ضغوط المعلّم (Fimian) ، يقيس الضغوطات المهنية مثل: ضغوط العمل، والضغوط العامة. مقياس الاحتراق النفسي (Maslach)، وهو يقيس مستويات الاستنزاف العاطفي, والإنجاز. وقد تضمنت المتغيرات السكّانية الآتية : (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي للمدرسة (ابتدائي، ثانوي)، ونوع التعليم (عامّ أو خاصّ).وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: عدم وجود علاقة ذات دلالة بين نوع التعليم (عامّ أو خاصّ) والمستوى التعليمي للمدرسة وبين شعور المعلم بالإعياء والاحتراق النفسي ، عدم وجود علاقة ذات دلالة بين العمر وبين الشعور بالإعياء والضغوط العاطفية ، عدم وجود علاقة ذات دلالة بين سنوات الخبرة وضغوط العمل ، ارتبطت ضغوط العمل و الاحتراق النفسي بقلة الدعم والتحفيز الإداري، وقلة فرص الترقي، وعدم القدرة على اتخاذ القرارات ، ارتبطت مشاعر إحباط المعلم بالإحساس بضعف الانجاز المرتبط بعدم انضباط الطلبة، ضعف تحصيل الطلبة .

دراسة رولاند (Rowland , 2008) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة ممارسات القيادة لمديري المدارس المتوسّطة وأثرها على الروح المعنوية للمعلمين في هذه المدارس. شملت عينة الدراسة (7) مدارس متوسطة من مدارس (أتلنتا) ، وهي تضم (471) معلماً ومعلمة، في العام الدراسي (2007/2008)، وقد تم جرد ممارسات القيادة للمديرين في الممارسات الرئيسة مع المعلمين من وجهة نظر المعلمين، وأثرها على الروح المعنوية للمعلمين، وقد بلغت نسبة القوائم العائدة من عينة الدراسة (210) أي بمعدل (45%) ، وقد توصلت إلى النتائج الآتية: يوجد ارتباط إيجابي بين أسلوب القيادة للمديرين والروح المعنوية . كما أن أسلوب القيادة للمديرين، وروح المعلّم المعنوية ربطا بشكل ملحوظ وأن ممارسة القيادة يهيئ الآخرين للتصرّف بردود أفعال مما يقوي الارتباط الايجابي بينها وبين الروح المعنوية. هذه النتائج تشير ضمنا إلى أنّ سلوك المدير اليومي يلعب دورا حيويا في بيئة المدرسة.

دراسة جوكس (Gokce, 2008)هدفت إلى معرفة أثر الضغوط عند المعلم على اتخاذ القرارات المتعلقة باستراتيجيات التعامل مع مشاكل سلوك الطلبة، اشتملت عينة الدراسة على (84) معلماً من المدارس الابتدائية في جنوب كاليفورنيا، وعلاقتها بمستوى ضغوط المعلّم، استخدمت مقياس (Fimian) ، مع المتغيرات الآتية: عدد سنوات الخبرة، كمية التدريب على إدارة السلوك، الأنواع المختلفة لمشاكل السلوك ، لما لهذه المتغيرات من تأثير على اتخاذ القرارات عند المعلم ، وقد استخدمت الدراسة مقياساً لعدد من استراتيجيات التعامل مع مشاكل السلوك عند الطلبة وذلك من خلال قيام المعلم بتظليل (3) استراتيجيات، ضمن جدول يحوي (7) استراتيجيات، يختارها عند التعامل مع مشاكل سلوك الطلبة، أشارت النتائج إلى أنه : كلما ارتفع مستوى الضغوط عند المعلم، نقص استخدامه للاستراتيجيات الفعالة، وبالتالي زاد استخدامه للاستراتيجيات غيرالمؤثرة ،و إن امتلاك

المعلم للخبرة الأكثر والتدرب على إدارة السلوك الأكثر لم يؤدّيا إلى اختيار إستراتيجية أكثر فعّالية بالضرورة ، أخيرا تبين أن نوع مشكلة السلوك التي قام المعلم بتظليلها، أثر على اختيار المعلم لنوع الإستراتيجية التي يتعامل بها مع السلوك السيئ.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تتعلق بالأنماط القيادية وضغوط العمل، أن هناك تنوعاً في مواضيعها وأهدافها وأدواتها وتنوع الجوانب التي عالجتها، ويلاحظ تزايد الاهتمام في مثل تلك الدراسات بكافة البلدان عامة وفي الأردن خاصة.

لقد تنوعت الدراسات السابقة إذ إن معظم الدراسات التي تناولت القيادة التربوية هدفت إلى التعرف على الأنماط السائدة في المدارس، واتفقت معظم الدراسات على أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي أو(قيادة الفريق) حسب الشبكة الإدارية، يليه النمط الأوتوقراطي (قيادة المهمة)، ثم النمط التسيبي (اللامبالي)، (عياصرة، 2003)؛ (النيرب، 2003)؛ (عبيدات، 2004)؛ (الخطيب، 2005)؛ (جبرة، 2006)؛ (Dalmau, 1989)، أما دراسة (Remy, 1999) فكان النمط السائد هو الاعتبارية (القيادة الموجهة للعلاقة)من وجهة نظر المعلمين.

كما أن بعض الدراسات هدفت إلى دراسة أثر النمط القيادي السائد على بعض المتغيرات مثل: الرضا الوظيفي، كدراسة (طوقان، 1991)؛ (الطراونة، 1999)؛ (الشريدي وعبد الرحمن، 1999)؛ (حداد، 2006)؛ (Dalmau, 1989)؛ (Remy, 1999))، الدافعية عند المعلمين (عياصرة، 2003)؛ (Sanches, Perkins, 2002)، فاعلية إدارة الوقت (عبيدات ، 2004) ، مستوى الفعالية التنظيمية (الخطيب ،2005) ، الإبداع الإداري (جبرة ، 2006) واتخاذ القرار

(الدهمشي ، 2005) ، الروح المعنوية (Rowland , 2008) . أما الدراسات التي تناولـــت الشبكة الإدارية : (طوقان ، 1991) ؛ (عبيدات ، 2004) ؛ (جبرة ، 2006) ،أما الدراسات الأجنبيـــــــة : (Pedersen , 1980) ؛ (Miller, 1994) ؛(Thrash, 2009) .

تباينت الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة حيث تم استخدام اختبارات ومقاييس متنوعة كما ورد في الدراسات التي تناولت أنماط القيادة: اختبار وصف السلوك القيـــــــــــادي لهـــالبـــن (الطوالبة ، 1982) ؛ (الطراونة ، 1999) ؛ (الخطيب ، 2005) ؛ (حــــــــــــداد ، 2006) ؛ (Dalmau , 1989) ؛ (Remy, 1999) ؛ (Sanches , Perkins , 2002) ، بينما كان مقياس (Jordan) : (الشر يدي وعبد الرحيم ، 1999),واختبار القيادة التربوية :إعداد محمد منير مرسي : (ياركندي ، 2000). أداة تقييم القيادة وفق الشبكة الإدارية Hall, Harvey &Williams, (1986) دراســـــة: (Pedersen, 1980)؛ (Miller, 1994) ؛ (Thrash, 2009) .

كما أن الدراسات السابقة استخدمت متغيرات ذات علاقة بالمتغيرين أنماط القيادة الإدارية و ضغوط العمل، مثل: (الجنس، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية، العبء التدريسي). كذلك أن الدراسات السابقة أجريت جلها على فئة المعلمين والمعلمات في مدارس التعليم العام، الذين يمثلون حجر الزاوية في العملية التعليمية، وقد ركزت معظمها على مصادر الضغوط التي يتعرض لها المعلم وعلاقتها بالمتغيرات الديمغرافية مثل: دراسة (عودة، 1998)؛ (المشعان، 1998)؛ (ياركندي، 2000)؛ (الهنداوي، 2002)؛ (العمري، 2003)؛ (يحيى، 2004). (Gelman, 2008).

أما الأدوات التي استخدمها الباحثون لقياس مستوى الضغوط: مقياس ماسلاش (Maslach): (عودة، 1998)؛ (Dalmau, 1989)؛ (Gelman, 2008) مقياس مصادر الضغوط المهنية من تأليف كوبر سلون ويليامز، (Cooper, Sloan & Williams)، (المشعان، 1998)، ومن إعداد

الباحـــــث: (ياركندي، 2000)، (الهنداوي، 2002)، (يحيى، 2004)، مقياس ضغوط المعلّم (Fimian) فقد تم استخدامه في الدراسات التالية: دراسة (Remy, 1999) ؛ (Gelman, 2008؛ (Gokce, 2008) .

بينما اتفقت الدراسات التي تناولت ضغوط العمل على أن هناك عوامل مشتركة ومختلفة تسبب الضغوط للمعلمين على اختلاف الجنس ومنها عبء العمل وازدحام الصفوف والرواتب المدنية وضعف دافعية الطلبة والروتين في العمل ومشكلة الضبط الصفي وعدم وجود حوافز وغموض الدور، وبينت الدراسات السابقة أهم النتائج الآتية:

1- إن ظروف العمل وأعباءه، تؤثر بشكل مباشر في إحداث ضغوط العمل.

2- متغيرات: الجنس ، وسنوات الخبرة، والمركز الوظيفي، والعبء التدريسي، وتركيبة الصف، والمدرسة، وموضوع التدريس، لها تأثير في إحداث ضغوط العمل.(عودة، 1998)، (الهنداوي، 2002)، (يحيى، 2004).

3- مستويات الضغوط المهنية لدى المعلمات أعلى من مستواها لدى المعلمين (المشعان، 1998)، (Rajendran& Ravichandran, 2007) .

4- مستوى الضغوط المهنية المتعلقة بالظروف المادية، والظروف المعنوية، والعلاقة مع الزملاء أعلى لدى الفئات العمرية الأصغر سناً من الفئات الأكبر.

5- وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات الوظيفة (عبء العمل، وصراع الدور، وغموض الدور، وطبيعة العمل، والأمان الوظيفي) وضغوط العمل عند المعلمين. وأخيرا، تبين أن المتغيرات الوظيفية أكثر تأثيرا على ضغوط العمل من المتغيرات الديموغرافية.

أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد متغيرات الدراسة ، وهي أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمستوى الضغوط عند المعلمين ، وفي ضوء الدراسات السابقة، قامت الباحثة بالاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة واستطاعت العمل على تطوير بعض الأدوات لاستخدامها في دراستها الحالية، كما أفادت بالاطلاع على طرق تحديد وأخذ العينة والمعالجات الاحصائية المستخدمة، كما استطاعت الباحثة تحديد المنهج الوصفي التحليلي، الذي يناسب موضوع البحث الحالي ، كما أفادت الباحثة في الاهتداء إلى المراجع والمصادر التي تخدم الدراسة مما أغنى وأثرى الدراسة الحالية.

وأهم مايميز هذه الدراسة كونها تدرس علاقة الأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بضغوط العمل لدى المعلمين في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظرهم. حيث لم تأخذ الأنماط الإدارية وفق الشبكة الإدارية وعلاقتها بضغوط العمل العناية الكافية، والاهتمام اللازم لدراسة كافة جوانبها، ولم تأخذ حقها من البحث والدراسة، لذلك تأتي هذه الدراسة لتسهم في دعم العملية التعليمية في الأردن.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، وطريقة بنائها، وصدقها، وثباتها، كما يتناول وصفاً لإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها للإجابة عن أسئلة الدراسة.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي ، ولتحقيق هدف الدراسة والإجابة عن أسئلتها .

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية (3651) في محافظة عمان والبالغ عددهم (1811) معلماً و(1840) معلمة بمجموع كلي (3651) معلماً ومعلمة والموزع على أربع مديريات، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2008/2007م) . والجدول (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المديرية.

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب المديرية والجنس.

مديريات التربية	تعليم ثانوي		
	مجموع	إناث	ذكور
عمان الأولى	**1009**	**500**	**509**
عمان الثانية	**1001**	**502**	**499**
عمان الثالثة	**714**	**412**	**302**
عمان الرابعة	**927**	**426**	**501**
المجموع الكلي	**3651**	**1840**	**1811**

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (548)معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان في المديريات الأربع للعـام الدراسي 2010/2009م. شكلوا مـا نسبتـه (15%) من مجتمع الدراسة الكلي، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية. والجدول (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المديرية والجنس .

الجدول (2)

توزيع عينة المعلمين في عمان حسب المديرية والمرحلة والجنس

مديريات التربية	تعليم ثانوي		
	المجموع	إناث	ذكور
عمان الأولى	152	76	76
عمان الثانية	150	75	75
عمان الثالثة	107	62	45
عمان الرابعة	139	63	76
المجموع الكلي	548	276	272

أداتا الدراسة:

كان من متطلبات تحقيق هذه الدراسة بناء استبانتين لجمع المعلومات. لذا قامت الباحثة بتطوير الاستبانتين لقياس الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل التي يعاني منها المعلمون. وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري والتربوي المتعلق بالموضوع وعلى النحو الآتي.

أولاً: أداة الدراسة الأولى لقياس النمط الإداري وفق نظرية الشبكةالإدارية (Blake &Mouton)

لتطوير أداة الدراسة قامت الباحثة بالاطلاع على الدراسات ذات الصلة بالأنماط القيادية لمديري المدارس، كدراسة طوقان (1991) والطراونة (1999)، وعياصرة (2003)، وعبيدات (2004)، والخطيب (2005)، كما قامت بالاطلاع على الأدب النظري المتعلق بموضوع أنماط القيادة ونظرية الشبكة الإدارية. وتكونت أداة الدراسة الخاصة بتحديد نمط القيادة السائد لدى مديري المدارس

الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر معلميهم، من جزأين، الجزء الأول: ويتضمن معلومات عامة. أما الجزء الثاني فقد اشتمل على الأبعاد الرئيسة للدراسة ويتضمن بصورتها الأولية (49) فقرة تغطي أبعاد النمط القيادي وفق تصنيف بليك وموتون، وقد شملت خمسة مجالات هي: نمط القيادة اللامبالية وتتضمن (11) فقرة، نمط القيادة العلمية السلطوية وتتضمن (10) فقرات، نمط القيادة الإجتماعية وتتضمن (11) فقرة، نمط القيادة المتأرجحة (قيادة الوسط) وتتضمن (7) فقرات، نمط قيادة الفريق وتتضمن (10) فقرات ، والملحق (1) يبين أداة الدراسة بصورتها الأولية.

صدق الأداة الأولى

للتأكد من الصدق الظاهري للأداة قامت الباحثة بعرضها بصورتها الأولية، على (10) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية في كل من جامعة عمان العربية، وجامعة اليرموك، وجامعة العلوم الإسلامية، وجامعة البلقاء، وجامعة الشرق الأوسط . للحكم على درجة ملاءمة الفقرة من حيث الصياغة اللغوية وانتمائها إلى المجال المراد قياسه (الملحق 2) يبين ذلك. وبعد استرجاع الاستبانات ومراجعة آراء المحكمين، تم اختيار الفقرات التي أجمع المحكمون على مناسبتها، وتم اعتماد الفقرة التي حصلت على (8)من (10) أي (80%). وتم تعديل بعضها من حيث الصياغة اللغوية وحذف الآخر ، وأصبحت الأداة بصورتها النهائية المكونة (5) مجالات والملحق (3) يبين ذلك.

ثبات الأداة الأولى

للتحقق من ثبات أداة الدراسة الأولى المتعلقة بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن ، تم

استخدام طريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة ألفا كرونباخ لأداة الدراسة. والجدول الآتي يوضح قيم معاملات كرونباخ ألفا لكل بعد على إنفراد وللمقياس ككل:

الجدول (3)

معاملات الثبات لأداة الدراسة الأولى باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

الرقم	المجال	عدد الفقرات لكل بعد	معامل كرنباخ الفا
1	نمط الإدارة السلبية المتساهلة (1/1)	1	0.91
2	نمط الإدارة العلمية السلطوية(1/9)	1	0. 77
3	نمط الإدارة الاجتماعية(قيادة النادي) (9/1)	1	0.83
4	نمط الإدارة المتأرجحة أو قيادة الوسط (5/5)	1	0.81
5	نمط إدارة الفريق (9/9)	1	0.88

ثانياً: أداة الدراسة الثانية لقياس مستوى ضغوط العمل لمعلمي المدارس الثانوية العامة:

قامت الباحثة بتطوير استبانة لجمع البيانات والمعلومات، لمعرفة مستوى ضغوط العمل لمعلمي المدارس الثانوية العامة، وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري والتربوي المتعلق بموضوع الدراسة. إذ تمت الافادة من دراسة كل من مقياس ، هنداوي لقياس (عبء العمل، طبيعة العمل) ومقياس (عسكر،) لقياس (صراع الدور، غموض الدور) والذي استخدمه (العمري، 2003) في دراسته ودراسة عودة (1998)؛ والمشعان(1998) ؛والهنداوي (2002). وقد بلغ عدد فقرات الأداة بصورتها الاولية (62) فقرة والملحق (1) يبين أداة الدراسة بصورتها الأولية .

تكونت أداة الدراسة الخاصة بمستوى الضغوط التي يعاني منها المعلمون من جزأين: الجــزء الأول: ويتضمن معلومات عامة. أما الجزء الثاني فقد اشتمل على الأبعاد الرئيسة للدراسة ويتــضمن بصورتها الأولية (49) فقرة تغطي أبعاد ضغوط العمل، وقد شملت خمسة مجالات هــي:(العلاقــات الإجتماعية) الزملاء، أولياء الأمور، الطلبة وتتضمن (13) فقرة، و(صراع الدور) وتتضمن (12) فقرة، (عبء الدور) وظروف العمل والوضع المدرسي والمهني وتتضمن (15) فقرة، مــصادر متعلقة بالفرد وتتضمن (12) فقرة، العلاقة مع إدارة المدرسة وتتضمن (12) فقرة.

صدق الأداة الثانية

للتأكد من صدق المحتوى للأداة الثانية قامت الباحثة بعرضها بصورتها الأوليــة، علــى (10) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية في كل من جامعة عمان العربية ، والجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة العلوم الإسلامية، وجامعة البلقاء ، وجامعــة الــشرق الأوسط ، للحكم على درجة ملاءمة الفقرة من حيث الصياغة اللغوية وانتمائها إلى المجــال المــراد قياسه (الملحق 2) يبين ذلك. وبعد استرجاع الاستبانات ومراجعة آراء المحكمين، تم اختيار الفقــرات التي أجمع المحكمون على مناسبتها، وتم اعتماد الفقرة التي حصلت على 8 مــن (10) أي (80%). وتم تعديل بعضها من حيث الصياغة اللغوية وحذف بعضها الآخــر، وأصــبحت الأداة بــصورتها النهائية مكونة من (40) فقرة ضمن (5) مجالات والتي تشمل بعض المتغيرات المتعلقة بــضغوط العمل :

المجال الأول : العلاقات الاجتماعية (الطلبة ، أولياء ، الأمور، الزملاء) واشتمل على الفقرات :

(1 ، 6 ، 11 ، 16 ، 21 ، 26 ، 31 ، 36)

المجال الثاني : (صراع الدور) واشتمل على الفقرات :

(2 ، 7 ، 12 ، 17 ، 22 ، 27 ، 32 ، 37)

المجال الثالث : (عبء العمل) ظروف العمل الفيزيقية والوضع المدرسي . واشتمل على الفقرات:

(3 ، 8 ، 13 ، 18 ، 23 ، 28 ، 33 ، 38)

المجال الرابع : مصادر متعلقة بالفرد ،. واشتمل على الفقرات:

(4 ، 9 ، 14 ، 19 ، 24 ، 29 ، 34 ، 39)

المجال الخامس : العلاقة مع الإ دارة ، . واشتمل على الفقرات:

(5 ، 10 ، 15 ، 20 ، 25 ، 30 ، 35 ، 40)

وقد تمت الإجابة عن عبارات المقياس باختيار المبحوث لإحدى الإجابات المناسبة على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يبدأ من(1) إلى (5) حيث يعني كل رقم الآتي:1=غير موافق بشدة، 2=غير موافق، 3=لا أدري، 4=موافق، 5=موافق بشدة ، وقد تراوحت مدى العلامات بين (1−5) علامة للفقرة على مقياس أداة الضغوط .

ثبات الأداة الثانية

للتحقق من ثبات أداة الدراسة المتعلق بمستوى الضغوط لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن ، تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة ألفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار التي تقيس مستوى الضغوط ، ثم قامت الباحثة بحساب معامل الثبات لكل بعد من أبعاد ضغوط العمل على إنفراد ثم تم استخراج معامل الثبات من خلال (حساب معامل كرونباخ ألفا الكلي) لأداة الدراسة(0.98). والجدول الآتي يوضح قيم معاملات كرونباخ ألفا لكل بعد على إنفراد وللمقياس ككل: ثبات الأداة

بحساب معامل ثبات المقياس ككل، وبالرغم من أن الباحثة استخدمت البرنامج الإحصائي SPSS لحساب معاملات الثبات، فإنها ستورد صيغة معادلة الفا كرونباخ للتوضيح :

$$\text{معامل الثبات} = \frac{\text{ن}}{\text{ن} - 1} \cdot \frac{(1 - \text{مجموع تباينات الأسئلة})}{\text{تباين الدرجات الكلية}}$$

حيث أن : ن: عدد أسئلة الاختبار وهي 40 في هذه الدراسة.

الجدول (4)

معاملات الثبات لأداة الدراسة الثانية باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

الرقم	المجال	عدد الفقرات لكل بعد	معامل كرنباخ الفا
1	العلاقات الاجتماعية	8	0.95
2	صراع الدور	8	0.96
3	عبء الدور	8	0.96
4	مصادر متعلقة بالفرد	8	0.94
5	العلاقة مع إدارة المدرسة	8	0.92

إجراءات الدراسة: تم اتباع الإجراءات الآتية:

- تصميم أدوات الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها.
- تحديد أفراد عينة الدراسة من خلال إحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي(2008/2007م).
- مخاطبة وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية من قبل جامعة عمان العربية وذلك للحصول على موافقة وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية الأربعة وتسهيل مهمة الباحثة كما هو مبين في (الملحق 4).

- قامت الباحثة بالحصول على كتاب تسهيل مهمة من مديريات التربية الأولى، والثانية، والثالثة، والرابعة إلى مديري ومديرات المدارس في محافظة العاصمة عمان.
- توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة البالغ عددهم (548) معلماً ومعلمة في محافظة عمان.
- تم إسترجاع (510) استبانات صالحة للتحليل ، وتم استبعاد (38) استبانة غير صالحة للتحليل.
- تفريغ الاستجابات وإجراءات المعالجة الإحصائية المناسبة لها.
- تدريج درجة الإجابة عن كل فقرة من فقرات الاستبانة الثانية وفق مقياس ليكرت الخماسي وحددت بخمسة مستويات هي: موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (درجتين اثنتين)غير موافق بشدة (درجة واحدة).
- تم حساب مستوى ضغوط العمل استناداً للمعادلة الآتية:

معادلة تحديد المستوى = (أعلى قيمة – أدنى قيمة) ÷ 3

حيث (3): مرتفع ، متوسط ، منخفض .

$$(5 - 1) \div 3 = 1.33$$

$$1.33 + 1 = 2.33$$

من	1	إلـــى	2.33	(مستوى منخفض)
من	2.34	إلـــى	3.66	(مستوى متوسط)
من	3.67	إلـــى	5	(مستوى عال)

متغيرات الدراسة :

- المتغير المستقل : النمط القيادي لمدير المدارس الثانوية حسب نموذج الشبكة الإدارية .
- المتغير التابع : ضغوط العمل لدى المعلمين .

- المتغير الوسيط : الجنس وله فئتان : ذكر ، أنثى .

المعالجة الإحصائية:

بغية تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تم استخدام المعالجات والرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لضمان الحصول على نتائج دقيقة، ومن ثم تحليل البيانات والمعلومات التي جمعت باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

أولاً: للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام التكرارات والنسب المئوية .

ثانياً: للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ثالثاً: للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع تم استخدام تحليل التباين الأحادي. واختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة عائدية الفروق .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه " ما أنماط السلوك القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر معلميهم ؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأنماط السلوك القيادي السائد. لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين حسب تصنيف الشبكة الإدارية لبليك وموتون، ويظهر الجدول (5) ذلك.

الجدول (5)

التكرارات والنسب المئوية لأنماط السلوك القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين حسب تصنيف الشبكة الإدارية لبليك وموتون مرتبة تنازلياً

الرقم	النمط	التكرار	النسبة المئوية	الرتبة
5	النمط الخامس : النمط (9/9) (إدارة الفريق)	143	28.0	1
2	النمط الثاني : النمط (1/9)الإدارة العلمية السلطوية	138	27.1	2
1	النمط الأول : النمط (1/1)الإدارة السلبية المتساهلة	99	19.4	3
4	النمط الرابع : النمط (5/5) الإدارة المتأرجحة	81	15.9	4

3	**النمط الثالث : النمط (9/1)الإدارة الاجتماعية(قيادة النادي)**	**49**	**9.6**	**5**
	المجموع	**510**	**100**	

يلاحظ من الجدول (5) أن أنماط السلوك القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين حسب تصنيف الشبكة الإدارية (لبليك ومورتون)، جاءت على النحو الاتي: في الرتبة الاولى النمط الخامس(إدارة الفريق) بنسبة مئوية بلغت (28.0%)، وفي الرتبة الثانية جاء النمط الثاني(الإدارة العلمية السلطوية) بنسبة مئوية بلغت (27.1%)، وجاء في الرتبة الثالثة النمط الاول(الإدارة السلبية المتساهلة) بنسبة مئوية بلغت (19.4%). وجاء في الرتبة الرابعة النمط الرابع (الإدارة المتأرجحة) بنسبة مئوية بلغت (15.9%)، وجاء في الرتبة الخامسة النمط الثالث (الإدارة الاجتماعية، قيادة النادي) بنسبة مئوية بلغت (9.6%).

ثانيا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه " ما مستوى ضغوط العمل التي يعاني منها المعلمون في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضـــغوط العمل للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الضغوط
1	(العلاقات الاجتماعية) الزملاء، أولياء الأمور، الطلبة	3.87	0.52	1	مرتفع
3	(عبء الدور) ظروف العمل والوضع المدرسي والمهني	3.76	0.62	2	مرتفع
5	العلاقة مع إدارة المدرسة	3.66	0.70	3	متوسط
2	صراع الدور	3.53	0.64	4	متوسط

4	مصادر متعلقة بالفرد	3.24	0.80	5	متوسط
الدرجة الكلية		3.61	0.54		متوسط

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى ضغوط العمل للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.61) بانحراف معياري (0.54)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.87– 3.24)، وجاء في الرتبة الاولى مجال (العلاقات الاجتماعية) الزملاء، أولياء الأمور، الطلبة بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.52)، وفي الرتبة الثانية جاء مجال (عبء الدور) ظروف العمل والوضع المدرسي والمهني بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.62)، وجاء في الرتبة الثالثة مجال العلاقة مع إدارة المدرسة بمتوسط حسابي (3.66)انحراف معياري (0.70)، وفي الرتبة قبل الاخيرة جاء صراع الدور بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.64)، وفي الرتبة الاخيرة جاء مجال مصادر متعلقة بالفرد بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.80)، وقد تم تحليل مستوى ضغوط العمل للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين وفقا لمجالاتها وذلك على النحو الآتي:

أولاً: مجال العلاقات الاجتماعية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى ضغوط العمل للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقات الاجتماعية، ويظهر الجدول (7) ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقات الاجتماعية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الضغوط
8	أشعر أن تصرفات الطلبة تزيد من ضغوط العمل لدي	4.38	0.89	1	مرتفع
3	أدرك أن هناك تراجعاً في دافعية الطلبة نحو التعلم	4.36	0.78	2	مرتفع
7	أشعر أن أولياء الأمور لايمنحونني التقدير الكافي	4.30	1.05	3	مرتفع
2	أرى تراجعاً كبيراً في مستوى أداء الطلبة	4.23	0.93	4	مرتفع
1	أرى بأن الطلبة لديهم اتجاهات سلبية نحو التعليم	4.19	0.85	5	مرتفع
6	أتضايق لكثرة تدخل أولياء الأمور بسير العمل في المدرسة	4.14	0.93	6	مرتفع
5	تضايقني بعض التصرفات الشخصية لزملائي	3.27	1.26	7	متوسط
4	يقلقني عدم اشتراك المعلمين في المناسبات المختلفة لزملاء العمل	2.11	1.13	8	منخفض
	الدرجة الكلية	3.87	0.52		مرتفع

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى ضغوط العمل للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقات الاجتماعية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.87) بانحراف معياري (0.52)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المنخفضة والمرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.38– 2.11)، وجاءت في الرتبة الاولى الفقرة (8) وهي " أشعر أن تصرفات الطلبة تزيد من ضغوط العمل لدي " بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.89)،

وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) " أدرك أن هناك تراجعاً في دافعية الطلبة نحو التعلم " بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.78)، وفي الرتبة قبل الاخيرة جاءت الفقرة (5) " تضايقني بعض التصرفات الشخصية لزملائي." بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.26)، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (4) " يقلقني عدم اشتراك المعلمين في المناسبات المختلفة لزملاء العمل."بمتوسط حسابي (2.11) وانحراف معياري (1.13).

ثانياً: مجال عبء الدور:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى ضغوط العمل للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين في مجال عبء الدور، ويظهر الجدول (8) ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين في مجال عبء الدور مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الضغوط
17-	أتضايق لحجم وعدد الطلبة المرتفع داخل الصف الدراسي	4.50	0.82	1	مرتفع
19-	أ شعر بأنه ليس لدي الوقت الكافي لإنجاز كافة الأعمال المطلوبة	4.30	0.82	2	مرتفع
22-	أحاول إنجاز أعمالي بأسرع وقت ممكن	4.05	1.06	3	مرتفع
21-	وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو متوقع مني	3.68	1.15	4	مرتفع
18-	حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم	3.60	1.13	5	متوسط
24-	أرى تزايداً في أعداد الطلبة ذوي القدرات التحصيلية المنخفضة	3.41	1.29	6	متوسط
20-	أواجه الكثير من المشاكل في عملي	3.40	1.30	7	متوسط

-23	تضايقني مطالب المشرف التربوي	3.18	1.20	8	متوسط
الدرجة الكلية		3.76	0.62		مرتفع

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى ضغوط العمل للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين في مجال عبء الدور كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.76) بانحراف معياري (0.62)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المتوسطة والمرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.50- 3.18)، وجاءت في الرتبة الاولى الفقرة (17) وهي " أتضايق لحجم وعدد الطلبة المرتفع داخل الصف الدراسي " بمتوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (0.82)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (19) " أ شعر بأنه ليس لدي الوقت الكافي لإنجاز كافة الأعمال المطلوبة " بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.82)، وفي الرتبة قبل الاخيرة جاءت الفقرة (20) " أواجه الكثير من المشاكل في عملي." بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.30)، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (23) " تضايقني مطالب المشرف التربوي."بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.20).

ثالثاً: مجال العلاقة مع إدارة المدرسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى ضغوط العمل للمعلمـين فـي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقة مـع إدارة المدرسـة، ويظهر الجدول (9) ذلك

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقة مع إدارة المدرسة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الضغوط
33-	أشعر بالقلق تجاه المعايير التي يستخدمها مدير المدرسة من أجل تقييمم المعلمين	4.20	0.84	1	مرتفع
36-	يضايقني عدم تقدير الإدارة لعملي	4.11	0.94	2	مرتفع
37-	أرى أن الإدارة المدرسية لاتحاول العمل على تفهم مشاكل المعلم	4.01	1.00	3	مرتفع
34-	أتضايق كثيراً من منع المدير المعلمين المشاركة في صنع القرار	3.75	1.18	4	مرتفع
40-	أشعر بالضيق عندما أجد نفسي مضطراً للسلوك مع الإدارة بغير طبيعتي	3.56	1.30	5	متوسط
38-	يضايقني ما ألقاه من صعوبات في التعامل مع الإدارة	3.27	1.33	6	متوسط
39-	أشعر أن عملي لايلقى التقدير من الإدارة	3.24	1.36	7	متوسط
35-	يضايقني عدم توفر الفرص المتاحة أمام المعلم للإبداع وتحقيق ذاته	3.13	1.30	8	متوسط
	الدرجة الكلية	3.66	0.70		متوسط

يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى ضغوط العمل للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقة مع إدارة المدرسة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.66) بانحراف معياري (0.70)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المتوسطة والمرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.20- 3.13)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (33) وهي " أشعر بالقلق تجاه المعايير التي يستخدمها مدير المدرسة من أجل تقييمم المعلمين " بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.84)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (36) " يضايقني عدم تقدير الإدارة لعملي " بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.94)، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت

الفقرة (39) " أشعر أن عملي لا يلقى التقدير من الإدارة." بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.36)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقــرة (35) " يضايقني عدم توفر الفرص المتاحة أمام المعلم للإبداع وتحقيق ذاته ."بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.30).

رابعاً: مجال صراع الدور:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى ضغوط العمــل للمعلمــين فــي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين في مجال صراع الدور ، ويظهر الجدول (10) ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين في مجال صراع الدور مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الضغوط
11	أشعر بعدم الأمان لمستقبلي الوظيفي	4.28	0.74	1	مرتفع
15	أقوم بأعمال ومهام إضافية غير رسمية إلى جانب عملي الرسمي	3.92	1.02	2	مرتفع
13	تضايقني تعليقات المجتمع المحلي السلبية تجاه مهنة التعليم	3.85	1.10	3	مرتفع
10	أشعر بأن مهنة التدريس أقل المهن من حيث التقدير الاجتماعي	3.50	1.23	4	متوسط
12	أشعر بأن فرص الترقي في مهنة التدريس أقل منها في المهن الأخرى	3.46	1.27	5	متوسط
16	إن التعامل مع الطلاب طوال اليوم يسبب لي الإجهاد	3.45	1.20	6	متوسط
9	أشعر أن المعلم أصبح هدفاً لمحاولات الإساءة من قبل الطلبة	3.41	1.24	7	متوسط
14	أشعر وكأنني أشرفت على النهاية نتيجة ممارستي لهذه المهنة	2.37	1.18	8	متوسط
	الدرجة الكلية	3.53	0.64		متوسط

يلاحظ من الجدول (10) أن مستوى ضغوط العمل للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين في مجال صراع الدور كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.53) بانحراف معياري (0.64)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المتوسطة والمرتفعـــــــة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.28− 2.37)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (11) وهي " أشعر بعدم الأمان لمستقبلي الوظيفي " بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.74)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (15) " أقوم بأعمال ومهام إضافية غير رسمية إلى جانب عملي الرسمي " بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.02)، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (9) أشعر أن المعلم أصبح هدفاً لمحاولات الإساءة من قبل الطلبة " بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.24)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (14) " يضايقني أن أشعر وكأنني أشرفت على النهاية نتيجة ممارستي لهذه المهنة ."بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (1.18).

خامساً: مجال مصادر متعلقة بالفرد:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى ضغوط العمـــل للمعلمـــين فـــي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين في مجال مصادر متعلقة بالفرد، ويظهـــر الجدول (11) ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين في مجال مصادر متعلقة بالفرد مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الضغوط
27-	أشعر بالتعب لأقل مجهود أبذله	3.51	1.29	1	متوسط
28-	أشعر بالانهاك في نهاية اليوم الدراسي	3.31	1.24	2	متوسط
25-	حالتي الصحية لا تسمح بالقيام بجميع أعمالي	3.28	1.28	3	متوسط
29-	أشكو من تكرار تعرضي لبعض مظاهر المرض (أوجاع المعدة، آلام الظهر، الصداع)	3.25	1.28	4	متوسط
32	أصبحت أكثر قسوة في التعامل مع الناس بسبب عملي بالتدريس	3.17	1.29	5	متوسط
30-	أحتفظ بمشكلاتي للدرجة التي أشعر معها بالرغبة في الانفجار	3.15	1.30	6	متوسط
26-	أشعر بالقلق والتوتر أثناء العمل	3.13	1.25	7	متوسط
31-	أشعر أن عملي يسبب لي ضغط نفسي	3.13	1.26	8	متوسط
	الدرجة الكلية	3.24	0.80		متوسط

يلاحظ من الجدول (11) أن مستوى ضغوط العمل للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين في مجال مصادر متعلقة بالفرد كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.24) بانحراف معياري (0.80)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المتوسطة والمرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.51- 3.13)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (27) وهي " أشعر بالتعب لأقل مجهود أبذله " بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.29)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (28) " أشعر بالانهاك في نهاية اليوم الدراسي " بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.24)، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقـــرة (30) أحتفظ بمشكلاتي للدرجة التي أشعر معهابالرغبة في الانفجار " بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.30)،

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (31) " أشعر أن عملي يسبب لي ضغطاً نفسياً" . بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.26).

ثالثا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه:

" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ضغوط العمل لدى المعلمين تعزى إلى نمط السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل لدى المعلمين تبعاً للنمط القيادي، ويظهر الجدول **(12)** ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل تبعاً للنمط القيادي

المجال	النمط	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العلاقات الاجتماعية	الأول	99	4.13	0.45
	الثاني	138	3.89	0.49
	الثالث	49	3.94	0.47
	الرابع	81	3.78	0.54
	الخامس	143	3.70	0.52
	المجموع	510	3.87	0.52
صراع الدور	الأول	99	3.77	0.62
	الثاني	138	3.55	0.55
	الثالث	49	3.66	0.63
	الرابع	81	3.42	0.67
	الخامس	143	3.36	0.67
	المجموع	510	3.53	0.64
عبء الدور	الأول	99	4.02	0.54
	الثاني	138	3.80	0.60
	الثالث	49	3.80	0.61

0.52	3.72	81	الرابع	
0.70	3.56	143	الخامس	
0.62	3.76	510	المجموع	
0.76	3.51	99	الأول	مصادر متعلقة بالفرد
0.74	3.36	138	الثاني	
0.68	3.42	49	الثالث	
0.76	3.04	81	الرابع	
0.85	2.99	143	الخامس	
0.80	3.24	510	المجموع	
0.60	3.96	99	الأول	العلاقة مع إدارة المدرسة
0.74	3.73	138	الثاني	
0.55	3.66	49	الثالث	
0.64	3.46	81	الرابع	
0.74	3.49	143	الخامس	
0.70	3.66	510	المجموع	
0.48	3.88	99	الأول	الدرجة الكلية
0.50	3.67	138	الثاني	
0.46	3.70	49	الثالث	
0.52	3.48	81	الرابع	
0.57	3.42	143	الخامس	
0.54	3.61	510	المجموع	

يلاحظ من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ضغوط العمل لدى المعلمين تبعاً للنمط القيادي، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التبايـن الأحـادي (ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (13)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى ضغوط العمل لدى المعلمين تبعاً للنمط القيادي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العلاقات الاجتماعية	بين المجموعات	11.734	4	2.934	11.799	0.000
	داخل المجموعات	125.556	505	0.249		
	المجموع	137.29	509			
صراع الدور	بين المجموعات	11.632	4	2.908	7.403	0.000
	داخل المجموعات	198.373	505	0.393		
	المجموع	210.005	509			
عبء الدور	بين المجموعات	12.705	4	3.176	8.656	0.000
	داخل المجموعات	185.311	505	0.367		
	المجموع	198.017	509			
مصادر متعلقة بالفرد	بين المجموعات	23.171	4	5.793	9.689	0.000
	داخل المجموعات	301.92	505	0.598		
	المجموع	325.091	509			
العلاقة مع إدارة المدرسة	بين المجموعات	17.053	4	4.263	9.181	0.000
	داخل المجموعات	234.514	505	0.464		
	المجموع	251.567	509			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	14.355	4	3.589	13.378	0.000
	داخل المجموعات	135.472	505	0.268		
	المجموع	149.827	509			

تشير النتائج في الجدول (13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى ضغوط العمل لدى المعلمين تبعاً للنمط القيادي ، استناداً إلى قيم ف المحسوبة اذ بلغت (13.378) ، وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية، و (11.799) وبمستوى دلالة (0.000) لمجال العلاقات الاجتماعية ، و (7.403) وبمستوى دلالة (0.000). لمجال صراع

الدور، و (8.656) وبمستوى دلالة (0.000) لمجال عبء الدور ، و (9.689) وبمستوى دلالة (0.000) لمجال مصادر متعلقة بالفرد ، و (9.181) وبمستوى دلالة (0.000) لمجال العلاقة مع إدارة المدرسة، ونظرا لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى ضغوط العمل لدى المعلمين تبعاً للنمط القيادي، فقد تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة عائدية الفروق والجدول الآتي يبين النتائج:

الجدول (14)

اختبار شيفيه للفروق بين متوسطات مستوى ضغوط العمل لدى المعلمين تبعاً للنمط القيادي

المجال	النمط القيادي	المتوسط الحسابي	الأول	الثالث	الثاني	الرابع	الخامس
			4.13	3.94	3.89	3.78	3.70
العلاقات الاجتماعية	الأول	4.13	-		0.24*	0.35*	0.43*
	الثالث	3.94		-			
	الثاني	3.89			-		
	الرابع	3.78				–	
	الخامس	3.70					–
صراع الدور			الأول	الثالث	الثاني	الرابع	الخامس
			3.77	3.66	3.55	3.42	3.36
	الأول	3.77	–			0.35*	0.41*
	الثالث	3.66		–			
	الثاني	3.55			–		
	الرابع	3.42				–	
	الخامس	3.36					–
عبء الدور			الأول	الثالث	الثاني	الرابع	الخامس
			4.02	3.80	3.80	3.72	3.56
	الأول	4.02	–			0.30*	0.46*
	الثاني	3.80		–			
	الثالث	3.80			–		
	الرابع	3.72				–	
	الخامس	3.56					–

مصادر متعلقة بالفرد			الأول	الثالث	الثاني	الرابع	الخامس
			3.51	3.42	3.36	3.04	2.99
	الأول	3.51	–			0.48*	0.52*
	الثالث	3.42		–			
	الثاني	3.36			–		
	الرابع	3.04				–	
	الخامس	2.99					–
العلاقة مع إدارة المدرسة			الأول	الثاني	الثالث	الخامس	الرابع
			3.96	3.73	3.66	3.49	3.46
	الأول	3.96	–			0.47*	0.50*
	الثاني	3.73		–			
	الثالث	3.66			–		
	الخامس	3.49				–	
	الرابع	3.46					–
الدرجة الكلية			الأول	الثالث	الثاني	الرابع	الخامس
			3.88	3.70	3.67	3.48	3.42
	الأول	3.88	–			0.39*	0.46*
	الثالث	3.70		–			
	الثاني	3.67			–		
	الرابع	3.48				–	
	الخامس	3.42					–

* الفرق دال إحصائيا

تشير النتائج في الجدول(14) إلى أن الفروق كانت لصالح النمط القيادي الأول في كافة الأبعاد والدرجة الكلية عند مقارنته مع النمطين الرابع والخامس، وكذلك النمط الثاني في مجال العلاقات الاجتماعية.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي نصه:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في مستوى ضغوط العمل لدى المعلمين تعزى إلى الجنس" ؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى ضغوط العمل لدى المعلمين تبعاً للجنس، كما تم استخدم اختبار" ت" للمعالجات لفحص الفروق بين المتوسطات، والجدول (14) يبين النتائج .

الجدول(15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار" ت" للفروق بين متوسطات مستوى ضغوط العمل لدى المعلمين تبعاً للجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
العلاقات الاجتماعية	ذكر	257	3.90	0.49	1.463	0.144
	أنثى	253	3.84	0.55		
صراع الدور	ذكر	257	3.65	0.62	4.277	0.000
	أنثى	253	3.41	0.64		
عبء الدور	ذكر	257	3.82	0.65	1.981	0.048
	أنثى	253	3.71	0.59		
مصادر متعلقة بالفرد	ذكر	257	3.33	0.83	2.579	0.010
	أنثى	253	3.15	0.76		
العلاقة مع إدارة المدرسة	ذكر	257	3.72	0.75	1.974	0.048
	أنثى	253	3.60	0.65		
الدرجة الكلية	ذكر	257	3.68	0.57	3.019	0.003
	أنثى	253	3.54	0.50		

تشير النتائج في الجدول (15) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى ضغوط العمل لدى المعلمين تبعاً للجنس، استناداً إلى قيم ت المحسوبة اذ بلغت (3.019)، وبمستوى دلالة (0.003) للدرجة الكلية، و (4.277) وبمستوى دلالة (0.000). لمجال

صراع الدور، و (1.981) وبمستوى دلالة (0.048) لمجال عبء الدور ، و (2.579) وبمستوى دلالة (0.010) لمجال مصادر متعلقة بالفرد ، و (1.974) وبمستوى دلالة (0.048) لمجال العلاقة مع إدارة المدرسة،، وكانت الفروق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية عن متوسطات الإناث، كما يظهر الجدول السابق عدم وجود فروق لمجال العلاقات الاجتماعية إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة (1.463) وبمستوى دلالة (0.144) وهي غير دالة إحصائيا.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج والتوصيات التي أسفرت عنها الدراسة الحالية بعد تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً وفقاً لأسئلة الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري المدارس في الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين (حسب تصنيف الشبكة الإدارية لبليك وموتون Blake &Mouton)

أظهرت نتائج الدراسة (الجدول 5) أن التكرارات والنسب المئوية لأنماط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر معلميهم وفق الشبكة الإدارية ، تراوحت بين (9.6 -28.0) ، حيث إن نمط قيادة الفريق حصل على أعلى تكرار وأعلى نسبة ، بينما حصل نمط (قيادة النادي الاجتماعي) على أقل تكرار وأقل نسبة. وقد توزعت النسب والتكرارات في المجالات الخمسة كما هي مبينة في الجدول (5):

1. **النمط القيادي السائد هو النمط الخامس(إدارة الفريق)**، و حصل هذا النمط على نسبة (28%). وأن النمط الأقل تكراراً هو نمط (القيادة الاجتماعية) وحصل هذا النمط غلى أقل تكرار وأقل نسبة وهي (9.6 %) ، من بين الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية . و هذا يعني أن ثلث مديري المدارس الثانوية العامة ومديراتها يقودون مؤسساتهم التربوية قيادة حكيمة تراعي الإنتاج (التحصيل الدراسي عند الطلبة، وتهتم بالعلاقات الإنسانية).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر في الإدارة المدرسية ومنها: تأهيل الإدارات المدرسية وتدريبها وتطويرها، وبالتالي تسعى هذه الإدارات، إلى حد ما ،إلى محاولة قيادة المدرسة بروح الفريق ، رغم أن هذا النمط(قيادة الفريق) لم يلق الدرجة المرتفعة ، كما في بعض الدراسات الأخرى .

كما ويعزى السبب أيضاً إلى فاعلية البرامج والدورات التدريبية والتأهيلية التي يلتحق بها مديرو المدارس في المجالات التخصصية المتنوعة ومنها الإدارة والقيادة، حيث تكرس هذه البرامج التطبيق العملي للمبادئ الإدارية الديمقراطية . و أن نمط (القيادة الاجتماعية) وهي ، القيادة التي تهتم بالعلاقات الإنسانية على حساب الاهتمام بالعمل ، لا يشكل ظاهرة منتشرة في المدارس الثانوية العامة في الأردن .

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الطوالبة (1982) حيث النمط (أ) عند الطولبة وفي نموذج هالبن يقابله نمط قيادة الفريق عند بليك وموتون ، ودراسة الطراونة (1999)حيث النمط السائد بين أعضاء الجامعات الأهلية والرسمية (التركيز على بعدي العلاقات الإنسانية وبعد العمل وهو ما بقابله قيادة الفريق ، كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من : عياصرة (2003) والنيرب (2003)حيث النمط الديمقراطي هو النمط السائد ، وتتفق مع دراسة عبيدات (2004) حيث النمط السائد حسب بليك وموتون هو نمط قيادة الفريق ، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة الخطيب (2005) حيث النمط السائد هو (عال اعتبارية – عال إطار عمل) وهو ما يقابله حسب بليك وموتون قيادة الفريق . بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع النتيجة التي توصل إليها Miller (1994) التي ترى أن نمط القيادة السائد استند إلى ذاتية المدير وردود أفعال المعلمين .

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما مستوى ضغوط العمل لدى المعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم ؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، ويظهر في الجدول (7) أن مستوى ضغوط العمل للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.61) بانحراف معياري (0.52) ، وفيما يلي مناقشة كل مجال على حدة :

1- مجال العلاقات الاجتماعية:

جاءت فقرات هذا المجال بين المنخفضة والمرتفعة، إذ كانت العلاقة بين الطالب والمعلم من أعلى الفقرات التي تسبب ضغوطا ًمرتفعة للمعلم، بمتوسط حسابي مقداره (3.87) وانحراف معياري مقداره (0.52) ومن أكثر الفقرات التي كانت تسبب ضغط عمل للمعلم في هذا المجال هي: " أشعر أن تصرفات الطلبة تزيد من ضغوط العمل لدي "

" أدرك أن هناك تراجعاً في دافعية الطلبة نحو التعلم "

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة الخصائص النمائية للمرحلة التي طبقت عليها الدراسة وهي مرحلة المراهقة ، فإن العلاقة قد يسودها نوع من التوتر والتمرد مما يسبب ضغوطاً أعلى عند المعلم ، "أشعر أن تصرفات الطلبة تزيد من ضغوط العمل لدي ". كذلك نقص دافعية الطلبة للتعليم وعدم الاهتمام واللامبالاة ، وشعور المعلم بعدم جدوى عمله يتسبب له بالمزيد من الضغوط " أدرك أن هناك تراجعاً في دافعية الطلبة نحو التعلم ".

2- مجال عبء الدور:

يلاحظ أن مستوى ضغوط العمل للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن في مجال عبء الدور ظروف العمل والوضع المدرسي والمهني كان (مرتفعاً)، وجاءت فقرات هذا المجال بين

المتوسطة والمرتفعة، بمتوسط حسابي مقداره (3.76) وانحراف معياري مقداره (0.62) و من أكثر الفقرات التي كانت تسبب ضغط عمل للمعلم في هذا المجال هي:

" أتضايق لحجم وعدد الطلبة المرتفع داخل الصف الدراسي "

وتعزو الباحثة هذه النتيجة بسبب اكتظاظ الصفوف وتزايد أعداد الطلبة في المدارس العامـــة حيث شهدت السنوات الأخيرة إقبالاً متزايداً على المدارس العامة بسبب تحسن نوعية التعليم ، وخاصة في مجال اللغة الإنكليزية ، ومادة الحاسوب ، مما جعلها منافساً قوياً جداً للمدارس الخاصة التي تقدم تلك النوعية من التعليم بالإضافة إلى مجانية التعليم في المدارس العامة مما تسبب بازدياد أعداد الطلبة بحيث لم تعد تتسع الصفوف والمدارس لتلك الأعداد .

" أشعر بأنه ليس لدي الوقت الكافي لإنجاز كافة الأعمال المطلوبة "

و تعزو الباحثة السبب إلى ضغط الوقت والدورات المستمرة التي يخضع لها المعلــم علـــى مدار العام وخاصة المعلمين الجدد ، بالإضافة إلى المهام الرئيسة الموكلة إليه ، أو أن مطالب العمــل تفوق قدرة المعلم على إنجازها ، وكذلك الضغوط الأسرية ، حيث يكون المعلم مطالباً بتحقيق الكثيــر من المهام التي تفوق قدراته وإمكاناته مما يسبب ارتفاع معدل الضغـــــوط لديه .

1- مجال العلاقة مع إدارة المدرسة:

يلاحظ أن مستوى ضغوط العمل للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في مجال العلاقة مع إدارة المدرسة كان(متوسطاً)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المتوسطة والمرتفعة، ، بمتوسط حسابي مقداره (3.66) وانحراف معياري مقداره (0.70) ومن أكثر الفقرات التي كانت تسبب ضغط عمل للمعلم في هذا المجال:

" أشعر بالقلق تجاه المعايير التي يستخدمها مديرا لمدرسة من أجل تقييمم المعلمين "

" يضايقني عدم تقدير الإدارة لعملي " و " أشعر أن عملي لا يلقى التقدير من الإدارة."

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود نسبة من المديرين والمديرات ذات أنماط قيادية متسلطة وقد بينت الدراسة أن نسبة (27.1%) من مديري المدارس ومديراتها يمارسون أساليب تسلطية في إدارتهم من وجهة نظر معلميهم ، وهي نسبة مرتفعة نسبياً ، حيث الاهتمام بالعمــل (التحصيل الدراسي) عال ، ويكون ذلك على حساب الاهتمام بالعلاقات الانسانية. وقد يعزى ذلك إلى نقص الخبرة ، أو قلة التدريب على الأنماط القيادية الجيدة .

4- مجال صراع الدور:

يلاحظ أن مستوى ضغوط العمل للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهــة نظر المعلمين في مجال صراع الدور كان (متوسطا)، وجاءت فقرات هذا المجال بــين المتوســطة والمرتفعة ، بمتوسط حسابـــــــــي مقداره (3.53) وانحراف معياري مقداره (0.64) ، ومن أكثر الفقرات التي كانت تسبب ضغط عمل للمعلم في هذا المجال:

" أشعر بعدم الأمان لمستقبلي الوظيفي "و " أقوم بأعمال ومهام إضافية غير رسمية إلى جانب عملي الرسمي"و" أشعر أن المعلم أصبح هدفاً لمحاولات الإساءة من قبل الطلبة "

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تزايد مستوى ضغوط المعلم كلما شعر بزيادة الصراع بالدور الوظيفي الذي يقوم به ، وزيادة الأعباء المطلوبة منه ، وطبيعة المهنة وعــدم الاحــساس بالأمــان الوظيفي ، والمعروف أن مهنة التعليم من أكثر المهن التي تولد طبيعتها مستوى عالياً من الــضغوط بسبب زيادة الأعباء والمسؤولية عن الآخرين .

5- مجال مصادر متعلقة بالفرد

يلاحظ أن مستوى ضغوط العمل للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهــة نظر المعلمين في مجال مصادر متعلقة بالفرد كان (متوسطا)، وجاءت فقــرات هــذا المجــال بــين

المتوسطة والمرتفعة ، بمتوسط حسابـــــــــي مقداره (3.24) وانحراف معياري مقداره (0.80) ، ومن أكثر الفقرات التي كانت تسبب ضغط عمل للمعلم في هذا المجال :

" أشعر بالتعب لأقل مجهود أبذله"

" أشعر بالإنهاك في نهاية اليوم الدراسي "

"أحتفظ بمشكلاتي للدرجة التي أشعر معها بالرغبة في الانفجار "

وتعزو الباحثة هذه النتيجة بسبب وجود مصادر تتعلق بالمعلم الإنسان وما يعانيه من ضغوط شخصية على المستوى الفردي، و تزايد مستوى ضغوط المعلم الناتج من طبيعة المهنة وما تسببه من مستوى عال من الضغوط بسبب زيادة الأعباء والمسؤوليات في العمل ، ولأن حياة المعلم هي حلقة مترابطة يؤثر بعضها في بعضها الآخر فإن المعلم يقع أحياناً ضحية لبعض الأعــراض المرضــية للضغوط . أشعر بالتعب لأقل مجهود أبذله"

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة العمري (2003) حيث دلت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين عبء العمل وغموض الدور وصراع دور وبين ضغوط العمل، كما تتفق مع دراسة جيلمان Gelman (2008)، من حيث وجود علاقة بين ضغوط العمل وقلة التحفيز الإداري، وقلة فرص الترقي، كما تتفق مع دراسة عودة (1998) من حيث تعرض المعلمين لمستويات مختلفة من الضغوط.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ضغوط العمل لدى المعلمين تعزى إلى نمط السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ؟

تم ا ستخدام تطبيق تحليل التبــاين الأحــادي (One Way Analysis of Variance)لأن الأنماط هنا عبارة عن متغير تصنيفي لذا تم إيجاد الفروق ، وقد دلت نتائج الدراسة علــى وجــود

فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين نمط السلوك القيادي لدى مديري المدارس العامة ومديراتها في الأردن وبين ضغوط العمل لدى معلميهم من وجهة نظرهم .

تشير النتائج في الجدول (14) وبعد إجراء تحليل التباين الأحادي أن الفروق كانت لصالح النمط القيادي الأول (القيادة السلبية المتساهلة) في كافة الإبعاد والدرجة الكلية عند مقارنته مع النمطين: النمط الرابع (قيادة الوسط) والنمط الخامس (قيادة الفريق)، وكذلك النمط الثاني (القيادة العلمية – السلطوية) في مجال العلاقات الاجتماعية.

وتعزو الباحثة النتيجة إلى الأسباب الآتية : أن نمط الإدارة السلبية المتساهلة (1/1) والتي تولي اهتمامًا منخفضاً بالإنتاج (التحصيل الدراسي) واهتماماً منخفضاً بالعلاقات الإنسانية تكون إنتاجية قليلة، ويسبب عدم رضا بين المعلمين، مما يؤدي إلى خلافات مستمرة ، وهو يتجنب وضع برامج ويترك للعاملين تحديد أهدافهم ووضع برامجهم بالطريقة التي يرغبونها ، وبدون أي فعالية مما يسبب عدم رضا بين المعلمين، ويتسبب بمستوى مرتفع من الضغوط للمعلمين.

بينمانمط قيادة الفريق (9/9) والذي يولي اهتماماً عالياً بالإنتاج واهتمامًا عالياً بالعلاقات الإنسانية ، ويبحث عن القرارات التي توازن بين متطلبات العمل وظروف العاملين، ينظم عمله ويضع خططه في ضوء معرفته بما يقبله أو يرفضه المعلمون، يؤمن بأن العمل الجماعي ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف، يسود العمل روح الفريق ، وعلاقات الود والإخاء بين المدير و المعلمين، وبين المعلمين وبعضهم بعضاً ، مما يتسبب بمستوى منخفض من الضغوط للمعلمين.

وتتفق هذه النتيجة (من حيث العلاقة بين قيادة الفريق والمستوى المنخفض لضغوط العمل) مع دراسة (العمري ،2003)، ودراسة ريمي (Remy,1999) .

رابعاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ضغوط العمل لدى المعلمين تعزى إلى الجنس ؟

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل بين الذكور والإناث في معظم الأبعاد، وكانت الفروق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية عن متوسطات الإناث، وهذا يعني أن المعلمين الذكور يعانون ضغوطاً في العمل أكثر من المعلمات الإناث، واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (المشعان، 1998) التي أكدت على وجود فروق دالة إحصائيا بين الموظفين الذكور والموظفات الإناث في مصادر ضغوط العمل لصالح الإناث، حيث إن الموظفات الإناث أكثر تعرضا لضغوط العمل من الموظفين الذكور؛ كما اختلفت النتائج مع نتائج دراسة ياركندي (2000) التي وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مصادر الضغوط تبعاً للجنس ولصالح الإناث ، ودراسة رافيشدران و راجندران **Ravichandran & Rajendran** (2007) ، والتي أشارت نتائجها إلى أن المعلمات الإناث تواجهن ضغوط عمل أكبر من تلك التي يواجهها الذكور بشكل ملحوظ، كما اختلفت مع دراسة عودة (1998) التي أكدت عدم وجود أي تأثير لمتغير الجنس على ضغوط العمل.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين يعانون من الضغوط المهنية والضغوط الشخصية التي تتمثل في أعباء العمل، وصراع الدور وعدم التقدير من الرؤساء والزملاء في العمل، وقلة فرص الترقي والأجور والمكافآت والحوافز والضغوط الاجتماعية، بالإضافة إلى أن المعلمين الذكور يعانون ضغوطاً أعلى في العمل:وقد يعزى ذلك إلى الخصائص النمائية للمرحلة الثانوية التي يعمل معها المعلمون وهي مرحلة المراهقة وقد يكون التعامل مع الذكور في هذه المرحلة أصعب من التعامل مع الإناث .

وقد يعزى أيضاً إلى تحمل المعلمين الذكور أعباء إضافية تتمثل في تحملهم للمسؤوليات والأعباء المادية للأسرة ، لذا فإن هذه العوامل مجتمعة تسهم في خلق ضغوط عمل أعلى لدى المعلمين الذكور منها لدى المعلمات الإناث ، بالإضافة إلى أنه قد يمارس المعلمون الذكور أعمالاً إضافية خارج نطاق التعليم لزيادة دخلهم ، مما يزيد من أعباء العمل والضغوط .

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية وما كشف عنه موضوع الدراسة ونتائجها توصـي الباحثـة بالآتي:

1. تعزيز عمل المديرين والمديرات الذين صنفوا من نمط (قيادة الفريق)، (عال الاهتمام بالإنتاج- عال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية)، حيث اتضح أنها تؤثر على التقليل مـن مستوى الضغوط التي يتعرض لها المعلمون.و الأخذ بيد المديرين والمـديرات الـذين صنفوا من نمط (القيادة السلبية)، (منخفض بالاهتمام بالإنتـاج- مـنخفض الاهتمـام بالعلاقات الإنسانية).
2. عقد دورات تدريبية إثرائية للمديرين والمديرات لإعدادهم بطريقة تركز على الأسلوب الديمقراطي وقيادة الفريق.
3. مراعاة تخفيف ضغوط العمل لدى المعلمين في المؤسسات التعليمية والتربوية باستحداث مكاتب إرشادية متخصصة للمعلمين، لإرشاد وتدريب المعلمين على أساليب مواجهـة الضغوط النفسية وضغوط العمل، وإنشاء نواد اجتماعية ترفيهية للمعلمـين فـي كافـة مناطق المملكة تكون في متناول جميع المعلمين.
4. إجراء المزيد من الدراسات للكشف عن العلاقة بين أنماط إدارية مختلفـة، وضـغوط العمل و لتتضمن أوساطاً تعليمية أخرى كالتعليم الخاص.

المـــــــراجع والمصادر

(المـــراجـــــع العـــــربيــــــــــة)

الأغبري ، عبد الصمد (2000). **الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر**.لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

البدر، إبراهيم بن حمد (2006). **المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل**. الرياض: جامعة الملك سعود، رسالة ماجستيرغير منشورة .

الترتوري، محمد عوض. (2006). النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية.**مجلة ديوان العرب الالكترونية. الموقع.** **www.diwanalarab.com**

جبرة، محمد بن أحمد بن محمد (2006). **الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية**. جدة. www. Pdffactory. com

حجي، أحمد (1994) **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية.** بيروت: دار النهضة العربية.

حداد، ربى هاني (2006). **الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن: عمان.

حريم، حسين. (1997). **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات**.ط1عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

حريم، حسين. (2009). **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات**.ط3عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

حسان، حسن محمد إبراهيم والعجمي، محمد حسنين (2007). **الإدارة التربوية**. عمان: دار المسيرة.

الخطيب، علي يوسف (2005). **نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى الفعالية التنظيمية للمدرسة الثانوية من وجهة نظر المعلمين**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

الخواجا، عبدالفتاح (2004). **تطوير الإدارة المدرسية** ، عمان : دار الثقافة .

الدهمشي، سعود بن عامر (2005). **الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين.** أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان : الأردن .

راشد ، محمد لطفي (1992) . " نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل ، وكيفية مواجهتها " . **مجلة الإدارة العامة** ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، العدد(75) ، ص ص (69- 95).

الرب، سيد محمد جاد (2005) . **السلوك التنظيمي.** مصر: مكتبة العشري.

سالم ، أكرم (2007). **نظريات القيادة: جوهر العملية القيادية** . الحوار المتمدن، العدد: 2032_ . http//www.ahewar.org

سالم ، فؤاد الشيخ ورمضان ، زياد والدهان ، أميمة ومخامرة ، محسن (1982). **المفاهيم الإدارية الحديثة** . عمان : دار المستقبل للنشر والتوزيع .

السعود، راتب (2009). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (نظام 1- نظام 4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم. **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، مجلد 5، عدد 3، p) 249-262).

سيزلافي، أندرو و جي والاس، مارك (1991). **السلوك التنظيمي والأداء.** ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية: الرياض.

السيسي، شعبان علي حسين (2009). **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق.** الرياض : المكتب الجامعي الحديث .

الشريدي، هيام وعبد الرحيم، زهير (1999). أنماط السلوك القيادي لدي مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، العدد السادس والثلاثون، جامعة اليرموك ، عمان .

الصيرفي ، محمد (2008). **الضغط والقلق الإداري** . الاسكندريه :مؤسسة حورس الدولية .

الطبيب ، أحمد محمد (1999). **الإدارة التعليمية ، أصولها وتطبيقاتها المعاصرة** . الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث .

الطراونة، سليمان محمد إبراهيم (1999). **الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد.

الطوالبة، محمد عبد الرحمن (1982). **أنماط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية وأثرها في العلاقة بين الإدارة والمعلمين وتصور المعلمين لفعالية الإدارة في الأردن.** رسالة ماجستير غير منشورة، إربد: جامعة اليرموك.

طوقان، علي "محمد واصف" (1991).**النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وتأثيره في الرضا الوظيفي للمعلمين " باستخدام نموذج الشبكة الإدارية "**. نابلس: جامعة النجاح الوطنية.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (1999). **الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق**. عمان: دار الآفاق للطباعة والنشر.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (1986). **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم**. عمان : الجامعة الأردنية.

عبيدات ، زهاء الدين (2001). **القيادة والإدارة التربوية في الإسلام** .عمان: دار البيارق .

عبيدات، سهيل أحمد (2004).**الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت**. اربد: عالم الكتب الحديث.

العديلي، محمد ناصر(1995). **السلوك الإنساني**، الرياض: معهد الإدارة العامة.

العرفي ، عبد الله بالقاسم ومهدي ، عباس عبد (1996). **مدخل إلى الإدارة التربوية** . بنغازي : منشورات جامعة قان يونس .

عريفج ، سامي سلطي (2004) . **الإدارة التربوية المعاصرة** .ط2 ، عمان : دار الفكر .

العميان، محمود سلمان (2004). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. عمان: دار وائل للنشر.

العمري، عبيد بن عبدا لله (2003). ضغوط العمل عند المعلمين " دراسة ميدانية ". **مجلة كلية الآداب**. الرياض : جامعة الملك سعود الرياض ، العدد الثاني ، المجلد السادس عشر . **www.ksu.edu.sa**.

عودة، يوسف حرب محمد (1998). **ظاهرة الاحتراق النفسي وعلاقتها بضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية.** رسالة ماجستير غير منشورة ، نابلس : جامعة النجاح .

عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن (2003). **الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان جامعة عمان العربية.

الفريجات، خضير كاظم حمود واللوزي، موسى سلامة والشهابي، إنعام (2009). **السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة.** الشارقة:إثراء للنشر والتوزيع.

القبيس، ناصر حمد (2006). **إدارة الوقت وضغوط العمل.** الرياض: دار الزهراء.

القحطاني ، سالم بن سعيد (2002). **القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي.** الرياض: مطابع مرامر.

القريوتي، محمد قاسم.(2000). **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة.** ط3، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

كنعان، نواف (2002). **"القيادة الإدارية".** عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

ماهر، أحمد (د.ت). **السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات.** الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

ماهر، أحمد (2005). **كيفية التعامل مع و إدارة ضغوط العمل.** الإسكندرية : الدار الجامعية.

محمد، يوسف عبد الفتاح(1999). الضغوط النفسية لدى المعلمين وحاجاتهم الإرشادية. **مجلة مركز البحوث التربوية،** جامعة قطر، مجلد (8)، عدد (15): (ص ص 195- 227).

المشعان، عويد سلطان (1998). مصادر الضغوط في العمل: دراسة مقارنة بين الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي. **مجلة الملك سعود،** م (13)، العلوم الإدارية، السعودية: الرياض.

المغربي، كامل محمد (1995). **السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**.عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

المفيدي، الحسن وآل ناجي، محمد (1995) :"الأنماط القيادية لمديرى المدارس وعلاقتها بالدافعية إلى العمل، كما يراها المعلمون والمعمات في محافظة الاحساء التعليمية"، **مجلة كلية التربية**، جامعة عين شمس.

المهدي، عبد الرحمن (2008). **القيادة والابتكار**. ملتقى البحث العلمي . **WWW.RSSCRS.INFO**.

النعاس ، إيهاب عبد الرزاق (2003) . "**أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الادارة العامة** ". دراسة ميدانية بأمانة اللجنة الشعبية العامة للوحدة الأفريقية ، طرابلس : معهد التخطيط للدراسات العليا. **WWW. fiseb . com**

النيرب، أحمد محمد أحمد (2003). **الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة.** رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس: جامعة النجاح الوطنية.

هلال، محمد (2000). **مهارات إدارة الضغوط**. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

الهنداوي، ياسر فتحي (2002). **الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية**. رسالة ماجستير غير منشورة ، القاهرة : كلية التربية ،جامعة عين شمس. www.ensanyat.com

هيجان، عبد الرحمن بن أحمد بن محمد(1998). **ضغوط العمل – مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**. الرياض : معهد الإدارة العامة.

وزارة التربية والتعليم (2008). **إحصائيات التعليم للعام الدراسي (2008/2007)**. إدارة التخطيط التربوي / قسم الإحصاء، عمان : الأردن .

ياركندي، هانم بنت حامد(2000). ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية ووجهة الضبط لدى مديرات المدارس بمحافظة جدة. **مجلة رسالة الخليج العربي** ، العدد (89) ، مكتب التربية العربي لدول الخليج . www.abegs.org/

يحيى حسن، هدى (2004). **فعالية أداء مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء وعلاقتها بضغوط العمل.** رسالة ماجستير غير منشورة، صنعاء: المركز الوطني للمعلومات http://www.yemen-nic.info

(المـــــــــراجـــع الأجنبيـــــــــــــــة)

Bass, Bernard. (1960). **Leadership psychology and Organizational Behavior** .Harpers&Row Publisher- New York ,90. http://search.ebscohost.com

Brown, Zoe Ann & Uehara Denise L (1999) **.Coping With Teacher Stress: A Research Synthesis for Pacific Educators.** Pacific Resources for Education and Learning, United States: Honolulu. www.prel.or .

Blake, R.; Mouton, J. (1964). **The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence.** Houston: Gulf Publishing Co

Blake, Robert E. & Mouton Jane S. (1985**).** Presidential Grid Styles. **Training & Development Journal** , Mar1985, Vol. 39 Issue 3, p30, 5p. http://search.ebscohost.com .

.

Chapman, Pattee. (1983). the relationship tween the teacher's perception of the principal's leadership behavior with teachers perceived level of occupational stress. United States International University**, Dissertation Abstracts International, DAI** A 44/04, p. 924, United States: California. http://proquest.umi.com/pqdweb

Cooper, C. & Kelly, M. (1993**).** Occupational stress in head teachers: a antional UK study. **British Journal of Educational Psychology**, 63, 130-143

Dalmau, Mary E. (1989). Study of Causal Models of Teacher perception of principal Leadership Behavior and Its Impact on Teacher Stress Satisfaction and Performance**.** University of Houston, **Dissertation Abstracts International**, Vol, 49, p.1634, United Stats: Houston. http://proquest.umi.com/pqdweb

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. **Administrative Science Leadership Review**, 16, (p p 321-339). www.drwoolard.com/miscellaneous/path_goal_theory.htm

Garter Good. (1973). **Dictionary of education**, (New york: Me Grow-Hill Book.

Gelman , Ross B.(2008). Demographic and occupational correlates of stress and burnout among urban school teachers. Hofstra University, **Dissertation Abstracts International, DAI** B 70/05, United States: New York.

Gokce, Gokalp . (2008**).** Effect of stress on teacher decision making. University of Southern California**, Dissertation Abstracts International, DAI-A** 69/12, p. 4628, United States: California. http://proquest.umi.com/pqdweb

Kyriacou, Chric & . Sutcliffe**,** J. (1978). A model of teacher stress . **Educational Researsh**, 21 – 6(a). **www.eric.ed.gov** .

Killy .J , (1994). **The Executive Time and Stress**.New Jersey : Alexa Hamilton Institute , Inc,p.155 .

Miller, Judith Ann Harper. (1994**).** Leadership styles of principals trained in Blake and Mouton's Managerial Grid and principals who have not been trained, and teachers' perceptions of their leadership performance .The University Of Southern Mississippi**, Dissertation Abstracts International, DAI-**A 56/03, p. 783, United States: Mississippi . http://proquest.umi.com/pqdweb

Pedersen, Barbarah. (1980). the Relationship of Leadership Style And Group Levels Of Trust. Wyne State University, **Dissertation Abstracts International, DAI** A 41/08, p. 3363, http://proquest.umi.com/pqdweb **.**

Ravichandran .R and Rajendran. R، (2007***).*** Perceived Sources of Stress among the Teachers. **Journal of Indian Academy of Applied Psychology.** January 2007 .Vol. 33.No. 1, 33-136, India: Delhi.

Remy, Mark Nicholas. (1999). the Relationship of Principal Leadership Styles and School Teachers Levels Of Elementary School Teachers. University Of San Diego**, Dissertation Abstracts International**, DAI A 60/05, p. 1414, United States: California. http://proquest.umi.com/pqdweb .

Rowland, Keith A. (2008). **The Relationship of Principal Leadership and Teacher Morale.** Liberty University, a Dissertation, United States: Virginia.

Sanchez – Perkins. Raquenel. (2002). Relationships between Teachers Perceptions of Principals Leadership and Level of work motivation. **Dissertation Abstracts International,** A-63/02.p.455, United States: Texas. http://proquest.umi.com/pqdweb .

Smith M & Bourke S (1992) : " Teacher Stress Examining A model Based on Context Workload and Satisfaction " **, Teaching Teacher Education** , No .8 ,pp31 – 46

Tennenbaum , Robert & Schmidt, Warren (1959). " **Haw to Chose aLeadership Pattern**. **Harvard Business Review,** Vol xxxiv, March-April , United States: Michigan. http://proquest.umi.com/pqdweb .

Thrash, Alberta B. (2009).Leadership in higher education: An analysis of the leadership styles of academic deans in Ohio's 13 state-supported universities**.** Capella University**, Dissertation Abstracts International**, DAI **,** 70/10, United States: Minnesota. http://proquest.umi.com/pqdweb .

Woodard, D., (1994)" Principals Leadership styles and teacher work motivation their relationship to middle school program implementation, **Dissertation Abstracts International, DAI**, Vol 5, No 5**,** United States : Gorgia . http://proquest.umi.com/pqdweb .



الملاحق

الملحق (1)

أداتا الدراسة بصورتها الأولية

الأستاذ الدكتور.................................. المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " **الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الادارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلميهم.**

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا. وقد أعدت الباحثة أداتا البحث المكونة من الاستبانتين:

الاستبانة الإولى: إستبيان ضغوط العمل مكونة من (62) فقرة لأغراض الدراسة.

الإستبانة الثانية: إستبيان مقياس النمط الإداري وفق نظرية الشبكة الإدارية (لبليك وموتون)

مكونة من (49) فقرة لأغراض الدراسة، وسيتم صياغتها في خمس أنماط قيادية يحوي كل منها على فقرة يطلب من المعلم الإشارة إلى نموذج واحد ينتمي إليه مدير مدرسته.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة وكفاية أرجو إبداء رأيكم في أداتي الدراسة من حيث:

1- مدى إنتماء الفقرة لموضوع الدراسة.

2- مدى صلاحية الفقرة لموضوع الدراسة.

3- دقة وسلامة الصياغة اللغوية.

4- أ ي تعديلات ترونها من حيث الإضافة والحذف.

مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم

الباحثة: ناديا تحسين العش

الأداة الأولى : مقياس النمط الإداري وفق نظرية الشبكة الإدارية (لبليك وموتون)

الرقم	الفقرات	الإنتماء للدراسة		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
أولاً – النمط (1/1) الإدارة السلبية المتساهلة(Impoverished Management):							
-1	إهتمامه قليل بالمعلمين والعمل على حد سواء						
-2	يدير المدرسة من منطلق مركزه ومصلحته أولاً وأخيراً.						
-3	يتردد في اتخاذ أي قرار.						
-4	يهتم بتنظيم العمل، لكن بدون أي فعالية						
5	يقبل ما يقره الآخرون						
-6	إنتاجية قليلة يتجنب الصراعات والخلافات بحيث يحافظ على مركزه.						
-7	يحدد المهام التي يوكلها إلى العاملين.						
-8	يتجنب وضع برامج ويترك للعاملين تحديد أهدافهم ووضع برامجهم بالطريقة التي يرغبونها.						
-9	يقوم بالرقابة دون تحديد عمل معين.						
-10	يوجد عدم رضا بين المعلمين، مما يؤدي إلى خلافات مستمرة						
-11	يرى أن تحقيق الكفاءة ورضا المعلمين يجب أن يكون في الحد الأدنى						
ثانياً – النمط (1/9)الإدارة العلمية السلطوية:(Scientific Management):							
-12	اهتمامه كبير بالعمل وبتحقيق أفضل النتائج حتى ولو تم ذلك على حساب المعلمين						
-13	قراراته حاسمة						

الرقم	الفقرات	الإنتماء للدراسة		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
14-	يؤمن بوجوب استخدام الحزم والشدة مع المعلمين من أجل تحقيق حد أعلى من النتائج المطلوبة لإنجاز العمل						
15-	يعتبر أن مصلحة العمل قبل كل شئ						
16-	يتمسك بمواقفه وآرائه.						
17-	عند وجود خلاف يهتم بالعمل على حساب المعلمين						
18-	دائما يضع تحقيق النتائج و كأنه الهدف الوحيد الذي يسعى إليه حتى ولو تم ذلك على حساب المعلمين ومشاعرهم.						
19-	لايهتم للعلاقات مع المعلمين						
20-	في حال الخلاف يهتم بعدم تأثيره على العمل.						
21-	و أهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على المعلمين.						
ثالثاً – النمط (9/1) الإدارة الاجتماعية :(Social Club Management)							
22-	يبدي اهتماما كبيرا بالمعلمين ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف المطلوب تحقيقها						
23-	لا يراقب المعلمين لثقته الزائدة بهم						
24-	يرى أن رضا المعلمين يؤدي إلى تحقيق الكفاءة المطلوبة						
25-	يؤمن أن مصلحة معلميه هي أولاً ثم تأتي مصلحة العمل						
26-	يتبنى أفكارهم وآرائهم دون فرض رأيه						
27-	يدعم القرارات التي تحقق مصلحة العاملين						
28-	يسعى للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين المعلمين حتى ولو كان ذلك على حساب العمل						

الرقم	الفقرات	الإنتماء للدراسة		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
29-	يتعامل بأسلوب لا يزعج أي من المعلمين						
30-	يقترح الخطط ويعلن ثقته دائماً بمرؤوسيه وقدرتهم على لقيام بعملهم						
31-	يدير مدرسته من مبدأ العلاقات الإنسانية مع المعلمين						
32-	أبوابه مفتوحة للعاملين جميعهم						
	رابعاً – النمط (5/5) الإدارة المتأرجحة:(Pendulum Management) :						
33-	يهتم بالقرارات التي تضمن تحقيق أفضل الأهداف أحياناً. وأحياناً أخرى يبدي اهتماما كبيرا بالمعلمين ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف						
34-	يدير المدرسة بأسلوب الشدة الممزوجة باللين ويأخذ حلاً وسطاً يجمع بين رضا المعلمين وتحقيق الكفاءة الانتاجية.						
35-	يدعم القرارات التي تحقق مصلحة العاملين أحياناً.						
36-	يكون ودي مع المعلمين وأحياناً يستخدم سلطته لفرض عقوبات عليهم.						
37-	يسعى للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين المعلمين حتى ولو كان ذلك على حساب العمل.						
38-	أحياناً يتعامل بأسلوب لا يزعج أي من المعلمين وأحياناً أخرى يستخدم سلطته في الرقابة على أعمالهم.						
39-	أحياناً يتبنى قرارات حاسمة وأحياناً أخرى يتبنى أفكار وآراء أخرى دون فرض رأيه.						

الرقم	الفقرات	الإنتماء للدراسة		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
خامساً – النمط (9/9) الإدارة الجماعية(إدارة الفريق):(Team Management) :							
40-	يولي عناية فائقة و اهتماما كبيرا بمصلحة العمل والمعلمين جنباً إلى جنب.						
41-	يدير المدرسة بروح الفريق الواحد.						
42-	يمزج الكفاءة برضا المعلمين ويصر على ذلك من أجل مصلحة المدرسة.						
43-	يهتم بوجود علاقات جيدة بين المعلمين.						
44-	يؤمن بأن العمل الجماعي ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف.						
45-	يسود العمل روح الفريق و مفاهيم التعاون الخلاقة وتسود علاقات الإخاء و الود بين المدير و المعلمين.						
46-	يضع خططه في ضوء معرفته بما يقبله أو يرفضه المعلمون.						
47-	يتخذ موقفاً وسطاً عند حصول خلاف.						
48-	عمله منظم ومخطط له مسبقاً						
49-	يبحث عن القرارات التي توازن بين متطلبات العمل وظروف العاملين.						

الأداة الثانية: استبانة ضغوط العمل

الرقم	الفقـــــــــــــــرات	الإنتماء للدراسة		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
المجال الأول : العلاقات الإجتماعية: الزملاء ، أولياء الأمور ، الطلبة							
1	أرى بأن الطلبة لديهم اتجاهات سلبية نحو التعليم						
2	أرى تراجعاً كبيراً في مستوى أداء الطلبة						
3	أدرك أن هناك تراجعاً في دافعية الطلبة نحو التعلم						
4	يقلقني عدم اشتراك المعلمين في المناسبات المختلفة لزملاء العمل						
5	لا وجود لآلية التعاون المادي بين أعضاء الهيئة التدريسية						
6	تضايقني بعض التصرفات الشخصية لزملائي						
7	أتضايق لكثرة تدخل أولياء الأموربسير العمل في المدرسة						
8	أشعر أن أولياء الأمور لايمنحونني الوقت التقدير الكافي						
9	أشعر أن تصرفات تلاميذي تزيد من ضغوط العمل لدي						
10	أشعر بأن زملائي يعتقدون أنني لاأؤدي عملي بشكل جيد						
11	أشعر أن المعلمين لا يحاولون بناء علاقات شخصية قوية فيما بينهم						
12	أفقد صبري عندما لايستجيب تلاميذي لمطالبي الدراسية .						
13	أشعر بعدم الانسجام بين أعضاء الهيئة التدريسية بعضهم مع بعض.						

الرقم	الفقرات	الإنتماء للدراسة: منتمية	غير منتمية	صلاحية الفقرة: صالحة	غير صالحة	بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
	المجال الثانيً – صراع الدور						
14	أشعر أن المعلم أصبح هدفاً لمحاولات الإساءة من قبل الطلبة						
15	شعر بأن مهنة التدريس أقل المهن من حيث التقدير الاجتماعي						
16	أشعر بعدم الأمان لمستقبلي الوظيفي						
17	أشعر بأنني أحتاج أن أشكو لغيري مما ألقاه في مهنة التدريس						
18	أشعر بأن فرص الترقي في مهنة التدريس أقل منها في المهن الأخرى						
19	تضايقني تعليقات المجتمع المحلي السلبية تجاه مهنة التعليم						
20	أرى أن المعلم أصبح هدفاً لمحاولات الإساءة من قبل الطلبة						
21	أجد صعوبة في التوفيق بين مطالب						
22	إشعر وكأنني أشرفت على النهاية نتيجة ممارستي لهذه المهنة						
23	أقوم بأعمال ومهام إضافية غير رسمية إلى جانب عملي ا لرسمي						
24	إن التعامل مع الطلاب طوال اليوم يسبب الإجهاد لي						
25	أ شعر بأنني أتعامل مع الطلاب وكأنهم أشياء لابشر						
	المجال الثالث : (عبء الدور) ظروف العمل والوضع المدرسي والمهني						
26	أرى أن الرواتب التي يتقاضاها المعلم لا تفي ببعض حاجاته الأساسية						
27	أرى عدم توفر الحوافز التشجيعية التي تساعد المعلم على الابتكار و الإبداع						
28	أتضايق لحجم وعدد الطلبة المرتفع داخل الصف الدراسي						

الرقم	الفقرات	الإنتماء للدراسة		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
29	لا تروق لي الوسائل المستخدمة في عمليات التقويم والإشراف على المعلمين						
30	أرى تكريساً للتمييز بين زملاء العمل في التعامل اليومي						
31	أشعر بالتذمر تجاه حجم المهام والوظائف التي ينبغي على المعلم القيام بها إضافة للتدريس						
32	أشعر أن مؤهلي العلمي يستحق راتباً أكبر مما أتقاضاه مقارنة مع المهن الأخرى						
33	حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم						
34	أ شعر بأنه ليس لدي الوقت الكافي لإنجاز كافة الأعمال المطلوبة						
35	أواجه الكثير من المشاكل في عملي						
36	وقت العمل المخصص لايسمح بأداء كل ماهو متوقع مني						
37	أحاول إنجا ز أعمالي بأسرع وقت ممكن						
38	تضايقني مطالب المشرف التربوي.						
39	أرى تزايداً في أعداد الطلبة ذوي القدرات التحصيلية المنخفضة.						
40	أشعر بعدم الارتياح لإلزام المعلم بتدريس مواد بعيدة عن مؤهله العلمي.						
المجال الرابع : مصادر متعلقة بالفرد							
41	حالتي الصحية لاتسمح بالقيام بجميع أعمالي.						
42	أشعر بالقلق والتوتر أثناء العمل.						
43	أشعر بالتعب لأقل مجهود أبذله.						
44	أشعربالانهاك في نهاية اليوم الدراسي						
45	لدي الخبرة الكافية لحل أي مشكلة تواجهني.						
46	أشكو من تكرار تعرضي لبعض مظاهر المرض (أوجاع المعدة، آلام الظهر، الصداع)						
47	أنفس عن غضبي على القريبين مني.						

الرقم	الفقـــــــــــــرات	الإنتماء للدراسة		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
48	أحتفظ بمشكلاتي للدرجة التي أشعر معها بالرغبة في الإنفجار.						
49	أشعر بالإزعاج والقلق لأن مهنتي تزيد من قسوة عواطفي.						
50	أشعر أن عملي يسبب لي ضغط نفسي.						
51	أشعر بالإنهاك حينما أستيقظ في الصباح وأعرف أن علي مواجهة عمل من جديد.						
52	أصبحت أكثر قسوة في التعامل مع الناس بسبب عملي بالتدريس.						
53	لست راضياً عن المعايير التي تستخدمها الإدارة في التعامل بين المعلمين.						
54	أشعر بالقلق تجاه المعايير التي يستخدمها مدير المدرسة من أجل ترقية المعلمين.						
55	أتضايق كثيراً من منع المدير المعلمين المشاركة في صنع القرار.						
56	ألاحظ عدم اكتراث مدير المدرسة اتجاه تقدير انجاز المعلم وأدائه المتميز.						
57	لست راضياً عن النمط الإداري الذي يمارسه مدير المدرسة.						
58	يضايقني عدم توفر الفرص المتاحة أمام المعلم للإبداع وتحقيق ذاته.						
59	أرى أن الإدارة المدرسية لاتحاول العمل على تفهم مشاكل المعلم.						
60	أشعر أن عملي لايلقى التقدير من الإدارة						
61	أشعر بالضيق عندما أجد نفسي مضطراً للسلوك مع الإدارة بغير طبيعتي.						
62	يضايقني ما ألقاه من صعوبات في التعامل مع الإدارة.						

الملحق (2)

قائمة أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	جهة العمل
1	أ.د خالد العمري	إدارة تربوية	جامعة عمـــان العربيـــة
2	د محمد عمايرة	إدارة تربوية	جامعة عمـــان العربيـــة
3	د. عاطف مقابلة	إدارة تربوية	جامعة عمـــان العربيـــة
4	د. تيسير الخوالدة	إدارة تربوية	جامعة عمـــان العربيـــة
5	د عباس عبد المهدي	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوســـط
6	د سليمان الطراونة	إدارة تربوية	جامعة البلقاء التطبيقيـــة
7	د. هاني أرتيمة	إدارة أعمال	جامعة العلوم الاسلامية
8-	د. أحمد رضوان	إدارة تربوية	جامعــــــة اليرمـــــوك
9-	د.خالد بني خالد	إدارة تربوية	جامعــــــة اليرمـــــوك
10	د .أحمد الكيلاني	مناهج تربوية	جامعة عمـــان العربيـــة

الملـــــحق (3)

أداتا الدراسة بصورتهما النهائية

جامعة عمـــــــان العـــــربية

كلية العلوم التربوية والنفسية

قسم الإدارة التربوية

الأخت المعلمة المحترمة..... / الأخ المعلم .... المحترم :

تقوم الباحثة بإجراء دراسة **بعنوان:** " **الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة فـــي الأردن وفق نظرية الشبكة الادارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلميهم** " .

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا، و قد أعدت الباحثة أداتا البحث المكونة من الاستبانتين :

الإستبانة الأولى: لقياس الأنماط الإدارية، وفق نظرية الشبكة الإدارية (لبليك وموتون) وقد تضمنت الأداة خمس فقرات تمثل كل منها قياساً لأحد الأنماط الخمسة، عند قراءتها ستجد أن أحـــدها ينطبـــق على مدير مدرستك بشكل أكبر من البدائل الأخرى، أرجو وضع إشارة (√) على بديل واحد فقط.

الاستبانة الثا نية: لقياس مستوى ضغوط العمل، يرجى التكرم بقراءتها ووضع إشارة (√) في المكان الذي يعبر عن مستوى ما تتعرض له من ضغوط في العمل، . ويعتمد نجاح الدراســـة علـــى مـــدى تعاونك ودقتك في الإجابة على جميع فقرات الاستبانة ، وأعلمكم أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم

الباحثة :

ناديـــــا تحسين العش

الجزء الأول: معلومات عامة:

يرجى التكرم بوضع إشارة (√)في المربع المناسب:

الجنس: □ ذكر □ أنثى

الأداة الأولى : مقياس النمط الإداري وفق نظرية الشبكة الإدارية (لبليك وموتون)

فيما يلي خمسة أنماط تعكس النمط الإداري للمدير، عند قراءتها ستجد أنها أحدهاتنطبق على مدير مدرستك بشكل أكبر من الأنماط الأخرى، أرجو وضع إشارة (√) على بديل واحد فقط تعتقد أن غالبيته ينطبق على مدير مدرستك.

الأنمـــاط	الإشارة
النمط الإداري الأول **اهتمامه منخفض بالمعلمين والعمل على حد سواء، يدير المدرسة من منطلق مركزه ومصلحته أولاً، يتردد في اتخاذ أي قرار، إنتاجية قليلة، وعدم رضا بين المعلمين، مما يؤدي إلى خلافات مستمرة، يقبل ما يقره الآخرون، يتجنب الصراعات والخلافات بحيث يحافظ على مركزه، يتجنب وضع برامج ويترك للعاملين تحديد أهدافهم ووضع برامجهم بالطريقة التي يرغبونها، يقوم بالرقابة دون تحديد عمل معين، وبدون أي فعالية ن تحقيق الكفاءة ورضا المعلمين يجب أن يكون في الحد الأدنى.**	
النمط الإداري الثاني **اهتمامه مرتفع بالعمل وبتحقيق أفضل النتائج حتى ولو تم ذلك على حساب المعلمين حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة، قراراته حاسمة، يتمسك بمواقفه وآرائه وعندما يوجد خلاف يحرص على عدم تأثيره على سير العمل، ويؤمن بوجوب استخدام السلطة مع المعلمين لإنجاز العمل، يفرض أساليب الرقابة الدقيقة على المعلمين، ودائما يضع تحقيق النتائج و كأنه الهدف الوحيد الذي يسعى إليه، لا يهتم لمشاعر العاملين ويتجاهل قدراتهم.**	

النمط لإداري الثالث **يبدي بحاجات المعلمين و يتجنب كل ما يزعجهم حتى لو كان على حساب تحقيقهم للأهداف المطلوب تحقيقها، يتبنى أفكارمعلميه وآرائهم دون فرض رأيه، يدعم القرارات التي تحقق مصلحة العاملين، يسعى للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين المعلمين حتى ولو كان ذلك على حساب العمل، يتعامل بأسلوب لا يزعج أي من المعلمين، يقترح الخطط ويعلن ثقته دائماً بمرؤوسيه وقدرتهم على القيام بعملهم، لا يضغط على المعلمين من أجل إنتاج أفضل، أبوابه مفتوحة للعاملين جميعهم.**	
النمط الإداري الرابع **يهتم بالقرارات التي تضمن تحقيق أفضل الأهداف أحياناً ، وأحياناً أخرى يبدي اهتماما كبيرا بالمعلمين ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف ، أحياناً يتبنى قرارات حاسمة وأحياناً أخرى يتبنى أفكار وآراء أخرى دون فرض رأيه ،يدعم القرارات التي تحقق مصلحة العاملين ،يسعى للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين المعلمين حتى ولو كان ذلك على حساب العمل ، أحياناً يتعامل بأسلوب لا يزعج أي من المعلمين وأحياناً أخرى يستخدم سلطته في الرقابة على أعمالهم.**	
النمط الإداري الخامس **يولي عناية فائقة و اهتماما كبيرا لكل من العمل والمعلمين، يبحث عن القرارات التي توازن بين متطلبات العمل وظروف العاملين، ويتخذ موقفاً وسطاً عند حصول خلاف، ينظم عمله ويضع خططه في ضوء معرفته بما يقبله أو يرفضه المعلمون، يؤمن بأن العمل الجماعي ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف، يسود العمل روح الفريق و مفاهيم التعاون الخلاقة وتسود علاقات الإخاء و الود بين المدير و المعلمين، وبين المعلمين وبعضهم البعض.**	

الأداة الثانية: استبانة ضغوط العمل للمعلمين

أرجو منك وضع إشارة (√) أمام كل فقرة وتحت الخانة المناسبة:

الرقم	الفقـــــــــــــرة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	أرى بأن الطلبة لديهم اتجاهات سلبية نحو التعليم					
2	أشعر أن المعلم أصبح هدفاً لمحاولات الإساءة من قبل الطلبة					
3	أرى تزايداً في أعداد الطلبة ذوي القدرات التحصيلية المنخفضة					
4	حالتي الصحية لا تسمح بالقيام بجميع أعمالي					
5	أشعر بالقلق تجاه المعايير التي يستخدمها مدير المدرسة من أجل تقييم المعلمين					
6	أرى تراجعاً كبيراً في مستوى أداء الطلبة					
7	أشعر بأن مهنة التدريس أقل المهن من حيث التقدير الاجتماعي					
8	أتضايق لحجم وعدد الطلبة المرتفع داخل الصف الدراسي					
9	أشعر بالقلق والتوتر أثناء العمل					
10	أتضايق كثيراً من منع المدير المعلمين المشاركة في صنع القرار					
11	أدرك أن هناك تراجعاً في دافعية الطلبة نحو التعلم					
12	أشعر بعدم الأمان لمستقبلي الوظيفي					
13	حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم					
14	أشعر بالتعب لأقل مجهود أبذله					
15	يضايقني عدم توفر الفرص المتاحة أمام المعلم للإبداع وتحقيق ذاته					
16	يقلقني عدم اشتراك المعلمين في المناسبات المختلفة لزملاء العمل					
17	أشعر بأن فرص الترقي في مهنة التدريس أقل منها في المهن الأخرى					
18	أ شعر بأنه ليس لدي الوقت الكافي لإنجاز كافة الأعمال المطلوبة					

الرقم	الفقـــرة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
19	أشعر بالإنهاك في نهاية اليوم الدراسي					
20	يضايقني عدم تقدير الإدارة لعملي					
21	تضايقني بعض التصرفات الشخصية لزملائي					
22	تضايقني تعليقات المجتمع المحلي السلبية تجاه مهنة التعليم					
23	أواجه الكثير من المشاكل في عملي					
24	أشكو من تكرار تعرضي لبعض مظاهر المرض (أوجاع المعدة، آلام الظهر، الصداع)					
25	أرى أن الإدارة المدرسية لا تحاول العمل على تفهم مشاكل المعلم.					
26	أتضايق لكثرة تدخل أولياء الأموربسير العمل في المدرسة					
27	أشعر وكأنني أشرفت على النهاية نتيجة ممارستي لهذه المهنة.					
28	وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ماهو متوقع مني					
29	أحتفظ بمشكلاتي للدرجة التي أشعر معها بالرغبة في الانفجار					
30	يضايقني ما ألقاه من صعوبات في التعامل مع الإدارة					
31	أشعر أن أولياء الأمور لايمنحونني التقدير الكافي					
32	أقوم بأعمال ومهام إضافية غير رسمية إلى جانب عملي الرسمي					
33	أحاول إنجاز أعمالي بأسرع وقت ممكن					
34	أشعر أن عملي يسبب لي ضغط نفسي					
35	أشعر أن عملي لا يلقى التقدير من الإدارة					
36	أشعر أن تصرفات الطلبة تزيد من ضغوط العمل لدي					
37	إن التعامل مع الطلاب طوال اليوم يسبب لي الإجهاد					
38	تضايقني مطالب المشرف التربوي.					
39	أصبحت أكثر قسوة في التعامل مع الناس بسبب عملي بالتدريس.					
40	أشعر بالضيق عندما أجد نفسي مضطراً للسلوك مع الإدارة بغير طبيعتي.					

الكتب والمراسلات الرسمية

جامعة عمان العربية

Amman Arab University

معالي الاستاذ الدكتور ابراهيم بدران المحترم

وزير التربية والتعليم

عمان : المملكة الاردنية الهاشمية

التاريخ: 2010/5/15

معالي الاستاذ الدكتور بدران،

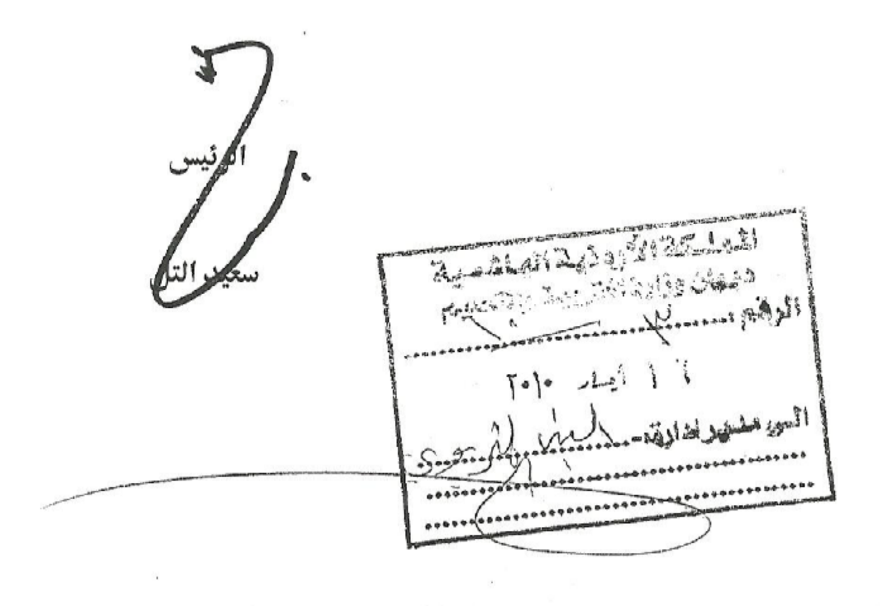
تحية طيبة وبعد،

تقوم الطالبة ناديا تحسين العش ، المسجلة في برنامج الماجستير في تخصص (الإدارة التربوية) بدراسة حول "الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الاردن وفق نظرية الشبكة الادارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلميهم" وتتضمن الدراسة قيام الطالبة بتطبيق الدراسة على معلمي المرحلة الثانوية في المدارس التابعة لمديرية تربية وتعليم عمان الاولى و الثانية و الثالثة و الرابعة التابعة لوزارة التربية والتعليم في المملكة ، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، ارجو التكرم بالايعاز لتسهيل مهمة الطالبة المذكورة اسمها أعلاه .

شاكرين لكم تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الإحترام.

الرئيس

سعيد التل





عمان - المملكة الأردنية الهاشمية - هاتف: ٥٥٤٠٠٤٠ (٦ ٩٦٢) - فاكس: ٥٥١٠٨١٩ (٦ ٩٦٢) - ص.ب: (٢٢٣٤) رمز بريدي: (١١٩٥٣)
AMMAN - H.K of JORDAN - TEL: (962 6) 5540040 - FAX: (962 6) 5510819 - P.O.BOX (2234) CODE (11953)





٢٧٩١٦

الرقم ٣/١٠

التاريخ ١٤٣٢/٦/١٢

الموافق ٢٠١١/٥/١٦

السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة عمان الأولى

السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة عمان الثانية

السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة عمان الثالثة

السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة عمان الرابعة

الموضوع: البحث التربوي

تقوم الطالبة ناديا تحسين العش بإجراء دراسة عنوانها " الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلميهم "، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة التربوية في جامعة عمان العربية، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من معلمي المرحلة الثانوية في المدارس التابعة لمديريتكم.

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها.

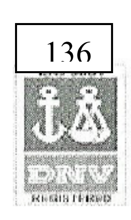
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

وزير التربية والتعليم

الدكتوره
ميسر خليل الحباشنه
مدير البحث و التطوير التربوي

نسخة / رئيس قسم البحث التربوي

نسخة / الملف ١٠/٣

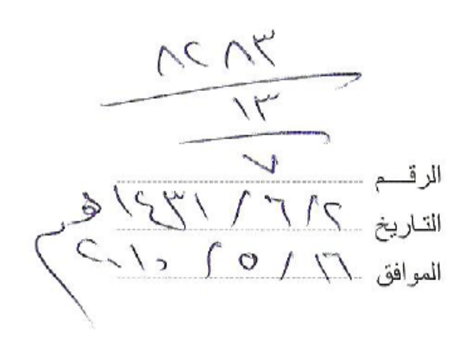






وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الأولى



الرقم
التاريخ
الموافق



مديري المدارس الثانوية ومديراتها

الموضوع / البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٣/١٠/٢٣٩١٦ تاريخ ٢٠١٠/٥/١٦م

تقوم الطالبة ناديا تحسين العش بإجراء دراسة بعنوانها " الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلميهم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة التربوية في جامعة عمان العربية للدراسات العليا في الأردن، ويحتاج ذلك الى تطبيق استبانة على عينة من معلمي المرحلة الثانوية في مدرستكم.

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها.

واقبلوا الاحترام

/ مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية والفنية
الدكتور محمد مجاهد

نسخة : مدير الشؤون التعليمية والفنية .
نسخة : ر.ق التدريب والتأهيل والأشراف التربوي .
نسخة : كاتب التدريب.

تلفون :(٦ – ٥٦٩٩١٨١ – ٠٦) فاكس : (٠٦-٥٦٩٩٥٨٠) ص.ب : (٩٥٧٩ اللويبدة)

هاتف:٥٦٠٧١٨١ ٦ ٩٦٢+ فاكس: ٥٦٦٦٠١٩ ٦ ٩٦٢+ص.ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني:www.moe.gov.jo

137

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربيـــة و التعليـــم
مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الثانية

الرقـــم :..........
التاريخ :..........
الموافق :..........

مديري المدارس الثانوية و مديراتها

الموضوع : البحث التربوي

إشـــــــــــارة لكتاب معـــــــــــــالي وزير التربيـــــة و التعليــم رقم ٣/١٠/٢٣٩١٦

تاريخ ٢٠١٠/٥/١٦م

تقوم الطالبة / ناديا تحسين العش بإجراء دراسة عنوانها " الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية و علاقتها بمستوى ضغط العمل لدى معلميهم " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة التربوية في جامعة عمان العربية ، و يحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من معلمي المرحلة الثانوية في مدارسكم .

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة و تقديم المساعدة الممكنة لها .

و اقبلوا الاحترام ،،،

مدير التربية والتعليم

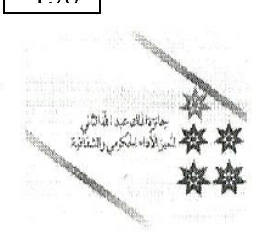
الدكتور عمر المساعفه

ـ نسخة / مدير الشؤون التعليمية و الفنية
ـ نسخة / رئيس قسم التدريب و التأهيل و الإشراف التربوي
ـ نسخة / كاتب الإشراف
ـ نسخة / الديوان

د.ع ٥/١٦

هاتف : ٤٦٤٦٣٠٤ ، فاكس: ٤٦٣٧٨٤٤ ، ص.ب ٩٦٥٠ جبل الويبدة ، الموقع الالكتروني http://www.moe.gov.jo/dir/AMMAN2/index.htm





وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الثالثة

الرقم ....
التاريخ ....
الموافق ....

مدير / مديرة مدرسة

الموضوع : البحث التربوي

اشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٣/١٠/ ٢٣٩١٦ تاريخ ٢/٦/ ١٤٣١ الموافق ١٦/ ٥ / ٢٠١٠ تقوم الطالبة ناديا تحسين العش باجراء دراسة عنوانها " الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الاردن وفق نظرية الشبكة الادارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلميهم " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الادارة التربوية في جامعة عمان العربية ، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من معلمي المرحلة الثانوية في المدارس التابعة لمديريتكم .

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية والفنية
يوسف عواد العقيل

- نسخه/ مدير الشؤون التعليمية والفنية
- نسخة ر.ق التدريب والتأهيل والإشراف التربوي
- نسخة / الملف العام

تلفون : (٤-١ ٤١٦٦٣٠) فاكس(٤١٦٠٣٠٥) ص ب (٩١٧٤)
http://www.moe.gov.jo/dir/AMMAN3/index.html



وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الرابعه



الرقم ٩٧٤٤ /١٣/٧
التاريخ ٢/٦/١٤٣١هـ
الموافق ١٧/٥/٢٠١٠م

مديري المدارس ومديراتها .

الموضوع: البحث التربوي

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٢٣٩١٦/١٠/٣ الموافق ٢٠١٠/٥/١٦ تقوم الطالبة / **ناديا تحسين العش** بإجراء دراسة عنوانها " الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الادارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلميهم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الادارة التربوية في جامعة عمان العربية ، ويحتاج ذلك الى تطبيق استبانة على عينة من معلمي المرحلة الثانوية في مدارسكم .

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها.

مع الاحترام،،

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية والفنية
م.اسماعيل صبري الصعيدي

نسخة/ مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة/ ر.ق التدريب والتأهيل والإشراف التربوي
نسخة/ كاتبة الإشراف

زس ٢٠١٠/٥/١٧

الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلميهم

إعداد
الطالبة: ناديا العش

إشراف
الدكتور عاطف مقابلة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلميهم ، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس العامة في محافظة العاصمة عمان، والبالغ عددهم (3651) معلماً ومعلمة ، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية وبنسبة (15%) من مجتمع الدراسة ، وقد بلغت (548) معلماً ومعلمة ، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير إستبانتين : الأولى للتعرف على الأنماط القيادية السائدة وفق نظرية الشبكة الإدارية، والأداة الثانية : لقياس مستوى ضغوط العمل ، ولتحليل بيانات الدراسة الحالية قامت الباحثة باستخدام المعالجات الاحصائية الآتية ، وبالاستناد إلى برنامج (SPSS): التكرارات والنسب المئوية ،المتوسطات الحسابية ، الانحراف المعياري ، اختبار التباين الأحادي ، واختبار شافييه.

أشارت نتائج الدراسة إلى مايلي :

- إن النمط القيادي السائد وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين في مدارس عمان هو نمط (قيادة الفريق) الذي يولي اهتماماً عالياً للإنتاج (التحصيل الدراسي) ، اهتماماً عالياً للعلاقات الانسانية.

- إن النمط القيادي الأقل تكراراً من وجهة نظر المعلمين هو نمط قيادة النادي الذي يركزعلى العلاقات الإنسانية ، ويهمل الإنتاج (التحصيل الدراسي) أي أنه لايوجد اهتمام بالعلاقات الإنسانية على حساب العمل .
- حصل مجال العلاقات الاجتماعية مع الطلبة وأولياء الأمور والزملاء على أعلى متوسط حسابي ، بينما حصل مجال المصادر المتعلقة بالفرد على أقل متوسط حسابي، وكانت النسب متقاربة جداً فيما يخص عبءالعمل ، و مجال العلاقة مع الإدارة وصراع الدور ،وجاء أخيراً مجال المصادر المتعلقة بالفرد ليحصل على أدنى متوسط
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين نمط السلوك القيادي لدى مديري المدارس العامة ومديراتها في الأردن وبين ضغوط العمل لدى معلميهم من وجهة نظرهم ، فقد تبين أن نمط قيادة الفريق قد حصل على مستويات أدنى لضغوط العمل عند معلميهم ، بينما كانت درجات ضغوط العمل أعلى في النمط التساهلي بالمقارنة مع الأنماط الأخرى .
- كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل بين الذكور والاناث وفي كافة المجالات ، وكانت الفروق لصالح الذكور ،وهذا يعني أن المعلمين يعانون ضغوطاً في العمل أكثر من المعلمات .

Leadership Styles for Principals of Public Secondary Schools in Jordan According to the Managerial Grid Theory and their Relationship to the Level of Teachers' Work - Related Stress

Prepared by:
Nadia Al-Ash

Supervisor:
Dr. Atef Makablah

Abstract

This study aimed to identify the leadership styles for principals of public secondary schools in Jordan according to the Managerial Grid Theory and their relationship to the level of teachers' work - related stress. The study population consisted of (3651) male and female teachers representing all public schools' teachers in the Capital governorate, Amman. The study sample was chosen in accordance with the stratified random sampling. It consisted of (548) male and female teachers representing (15%) of the study population. To achieve the objectives of the study, two questionnaires were designed. The first was designed to identify the prevalent leadership styles according to the Managerial Grid Theory while the second was designed to measure the level of work stress .In order to analyze the data collected, the researcher used (SPSS) program to conduct the following statistics: (Frequencies & percentages, the

Arithmetic Means, Standard Deviations, One-way (ANOVA) and Sheffe test.

The findings of the study were as follows:

- The prevalent leadership style according to the Managerial Grid Theory, from the perspective of teachers in the schools of Amman, was the (Team Leadership Style) which gives great attention to production (academic achievement) and human relationships.
- The least frequent style of leadership, from the perspective of teachers was the (Club leadership Style) which focuses on human relations and neglects production (academic achievement).
- The domain of social relationships with students, parents and colleagues received the highest mean while the domain of individual-related sources received the lowest mean. The percentages were very similar with regard to the domains of workload and the relationship with the management and role conflict. The domain of individual-related sources ranked last with the lowest mean.
- There were statistically significant differences ($\alpha \leq 0.05$) between the leadership styles among the principals of public schools in Jordan and the work– related stress in teachers from their perspective.
- The level of work– related stress in the concessional style was the highest compared with other styles.
- The findings indicated statistically significant differences in the work– related stress between males and females in all domains in favor of males. This means that male teachers suffer higher work – related stress than female teachers.